

„Aplikacja o wyróżnienie EFQM Uznanie za doskonałość”



DZIERŻONIÓW

Spis treści:

- I. Wstęp
 - 1. Fakty i liczby
 - 2. Historia
 - 3. Wyzwania, strategia
 - 4. Rynki, oferta, klienci
 - 5. Operacje – partnerzy – dostawcy
 - 6. Struktura zarządzania
- II. Model doskonałości EFQM
 - 1. Przywództwo
 - 2. Strategia
 - 3. Pracownicy
 - 4. Partnerstwo i zasoby
 - 5. Procesy, produkty i usługi
 - 6. Klienci
 - 7. Pracownicy
 - 8. Społeczeństwo
 - 9. Kluczowe wyniki
- III. Załączniki
 - 1. Schemat procesowego zarządzania Urzędem
 - 2. Dekompozycja procesów
 - 3. Schemat organizacyjny
 - 4. Tabela celów Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego

Słowniczek skrótów:

BDP – baza dobrych praktyk (udostępniona w Internecie)
BIP – Biuletyn Informacji Publicznej UMD (udostępniony w Internecie)
BM – Burmistrz Dzierżoniowa
BOK – Biuro Obsługi Klienta UMD
DCB – Dzierżoniowskie Centrum Biznesu (zapewnia lokale użytkowe dla MSP)
DIP – Dzierżoniowski Inkubator Przedsiębiorczości (zapewnia lokale użytkowe dla MSP)
DOK – Dzierżoniowski Ośrodek Kultury
ENJ – Europejska Nagroda Jakości
FPKPD – Fundusz Poręczeń Kredytowych Powiatu Dzierżoniowskiego
GCI – Gminne Centrum Informacji
GMD – Gmina Miejska Dzierżoniów
GWD – Grupa Wymiany Doświadczeń (ogólnopolski klub benchmarkingowy)
JST – Jednostka Samorządu Terytorialnego
KRS – Kontrola Realizacji Spraw (elektroniczny program obiegu dokumentów)
MiW – Misja i Wizja
MPBP – Miejsko – Powiatowa Bibliotek Publiczna
NK – Najwyższe Kierownictwo
OPS – Ośrodek Pomocy Społecznej w Dzierżoniowie
OSiR – Ośrodek Sportu i Rekreacji w Dzierżoniowie
Pełnomocnik ZSZ – Pełnomocnik Zintegrowanego Systemu Zarządzania
RM – Rada Miejska Dzierżoniowa
SAS – System Analiz Samorządowych (prowadzony przez Związek Miast Polskich)
Specjalna Strefa Ekonomiczna - Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna
„Invest – Park” - Podstrefa Dzierżoniów
STW - System Środki Trwałej
SZJ – System Zarządzania Jakością
SZRL – Strategia Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego Dzierżoniowa na lata 2010 – 2016
UMD – Urząd Miasta w Dzierżoniowie
WPI – Wieloletni Plan Inwestycyjny UMD
ZSZ – Zintegrowany System Zarządzania (obejmuje normy ISO: 9001, ISO: 14001, ISO:18001)

I Wstęp do aplikacji

FAKTY I LICZBY

Dzierżonów to miasto położone na południowym zachodzie Polski w województwie dolnośląskim, o powierzchni 20km², które ma 35 tys. mieszkańców. Dzierżonów stanowi centrum administracyjno – gospodarcze dla 6 gmin powiatu dzierżoniowskiego.

Atutem Dzierżoniowa jest korzystne położenie geograficzne, bliskość granicy państwowej z Czechami i Niemcami. Niedaleka odległość od autostrady A4 i miast: Wrocławia, Legnicy i Wałbrzycha uczyniły z tego regionu atrakcyjny teren dla inwestorów.

Urząd Miasta w Dzierżoniowie (UMD) kształtuje rozwój miasta oraz pełni funkcję lokalnej administracji publicznej. Podstawowym celem funkcjonowania UMD jest zaspokajanie potrzeb mieszkańców Dzierżoniowa poprzez realizację Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego (SZRL). W dokumencie tym została określona wizja, misja oraz cele strategiczne i operacyjne UMD.

Wizja Dzierżoniowa: *Miasto inicjatyw, przedsiębiorczości, rozwoju społecznego i sportu.*

Misja Dzierżoniowa: *Tworząc klimat dla biznesu i sportu podnosimy jakość życia.*

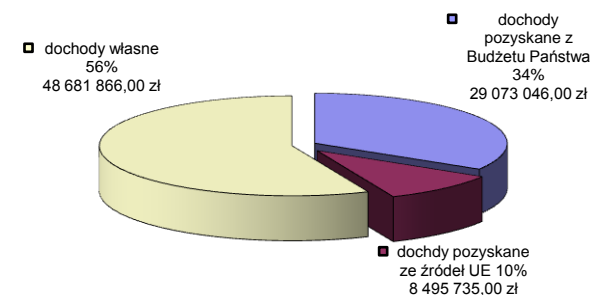
Misja UMD: *Realizacja Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego i przyjazna obsługa klienta.*

Mieszkańcy miasta wybierają Radę Miejską złożoną z 21 radnych i Burmistrza w bezpośrednich wyborach raz na 4 lata. Rada Miejska jest organem uchwałodawczym a Burmistrz pełni rolę kierownika UMD i jest organem władzy wykonawczej na terenie Dzierżoniowa. Burmistrz powołuje swoich zastępców, skarbnika i sekretarza, którzy stanowią łącznie najwyższe kierownictwo UMD. Obecny burmistrz sprawuje urząd od 2002 roku czyli 2 kadencje.

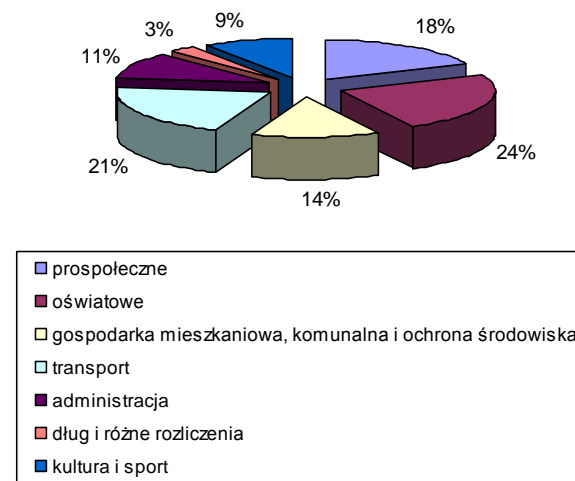
Roczny budżet Dzierżoniowa to 25 mln euro [średni kurs euro na dzień 13.09.2010; 1 euro = 3,9407 PLN]

Rysunek nr 1 – Struktura dochodów i wydatków Budżetu Dzierżoniowa 2010r.

Struktura dochodów Budżetu Dzierżoniowa 2010



Struktura wydatków Budżetu Dzierżoniowa 2010



Wartości UMD są zbieżne z wartościami ogólnie przyjętymi w administracji publicznej w Polsce. Na ich podstawie liderzy i pracownicy UMD stworzyli Kodeks Etyki UMD, który stosowany jest od 2005 roku.

Kodeks Etyki Pracowników UMD

Zasada praworządności

Kierując się literą prawa i dobrem obywatela, staramy się podejmować działania jedynie legalne i etyczne. Wykonujemy swoje obowiązki w sposób obiektywny, zapewniający poszanowanie prawa, według najlepszej woli, wiedzy i umiejętności.

Zasada współmierności

W toku podejmowania decyzji dołożymy starań, aby przyjęte działania były współmierne do obranego celu, mając na uwadze w szczególności dobro obywatela i interes gminy.

Zasada bezstronności i niezależności

Jesteśmy bezstronni w wykonywaniu zadań i obowiązków, nie łączymy interesu publicznego z prywatnym, a także nie podejmujemy żadnych prac ani zajęć, które kolidują z obowiązkami służbowymi i mogą niekorzystnie wpłynąć na wizerunek gminy.

Zasada uprzejmości i życzliwości

W kontaktach z Klientem nakładamy na siebie obowiązek uprzejmości, pamiętając, że wszyscy obywatele są równi. Udzielając informacji staramy się być pomocni, udzielać odpowiedzi prostych, dokładnych i wyczerpujących.

W rozpatrywaniu spraw nie kierujemy się emocjami, w razie popełnienia błędu jesteśmy gotowi do przyjęcia krytyki, uznania swoich błędów i do naprawienia ich skutków.

Zasada jawności

Szanujemy prawo obywateli do informacji, mając na względzie jawność działania administracji publicznej, dochowując przy tym tajemnicy ustawowo chronionej.

Zasada przejrzystości i neutralności

Nasze działania są jawne, zrozumiałe i wolne od podejrzeń o jakąkolwiek formę interesowności czy korupcji. Nie przyjmujemy żadnych zobowiązań ani korzyści oraz nie wykorzystujemy informacji uzyskanych w trakcie pracy dla osiągnięcia pośrednich lub bezpośrednich korzyści a także nie przekazujemy takich informacji osobom trzecim. W miejscu pracy jesteśmy neutralni i nie manifestujemy swoich poglądów i sympatii politycznych.

Zasada dbałości o swoją wiedzę i kompetencje

Doskonalimy swoją wiedzę zawodową i umiejętności potrzebne do pracy, dążymy do pełnej znajomości aktów prawnych oraz wszelkich faktycznych i prawnych okoliczności sprawy.

HISTORIA

W 2009 roku Dzierżoniów obchodził swoje 750 lecie. Od 1945 roku Dzierżoniów znajduje się na tzw. ziemiach odzyskanych włączonych do państwa polskiego. Początkowo Polacy byli zdecydowaną mniejszością. W kolejnych latach Dzierżoniów zasiedlali osadnicy z terenów centralnej Polski i ziem wschodnich. Znaczący wpływ na rozwój miasta miał rozwój przemysłu włókienniczego i radiotechnicznego a tkaniny i sprzęt elektroniczny eksportowane były do całej Europy.

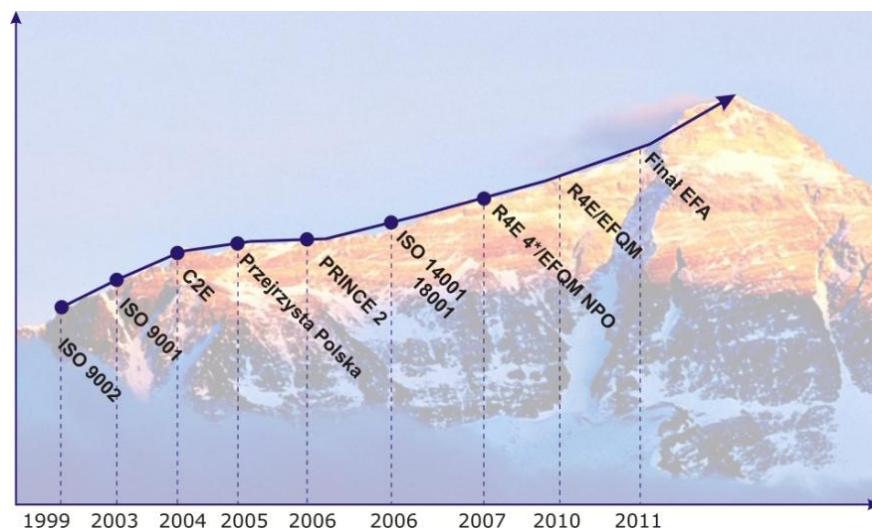
Zmiany ustrojowe w Polsce lat 90-tych doprowadziły do powołania jednostek samorządu terytorialnego (JST) i zasadniczej zmiany jakości sposobu rządzenia i sprawowania władzy. JST otrzymały osobowość prawną a także samodzielność i zdolność do prowadzenia własnej polityki rozwoju i wykorzystania lokalnych zasobów kierując się przy tym potrzebami swoich mieszkańców – członków lokalnej wspólnoty samorządowej.

Od 1 stycznia 1999 roku obowiązuje w Polsce trójstopniowy podział administracyjny, dzielący kraj na 16 województw, 379 powiatów, 2479 gmin w tym 306 miejskich. Dzierżoniów w tym podziale administracyjnym jest Gminą Miejską (GM).

Skutkiem ustrojowej transformacji na początku lat 90-tych była upadłość największych zakładów przemysłowych w Dzierżoniowie m.in. Zakładów Radiowych „Diora” zatrudniających 6 500 pracowników i Zakładów Włókienniczych „Silesiana” zatrudniających 3 500 pracowników. Przyczyniło się to do lawinowego wzrostu bezrobocia, które stało się największym problemem mieszkańców i władz. Ograniczenie problemu bezrobocia było celem priorytetowym pierwszej SZRL, opracowanej w 1996 roku. Jednym z rozwiązań, mającym na celu aktywizację gospodarczą miasta, było utworzenie w 1997 roku Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Konsekwentne działania tworzenia przyjaznego klimatu dla biznesu i realizacja założeń SZRL spowodowały spadek bezrobocia z ponad 30% w 1990 roku do ok. 11% obecnie. Powstanie i rozwój Specjalnej Strefy Ekonomicznej odgrywa do dzisiaj kluczową rolę w rozwoju gospodarczym Dzierżoniowa.

UMD jest pionierem w polskiej administracji publicznej w zakresie wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania.

Rysunek nr 2 – Droga do doskonalenia UMD



W 1999 roku UMD, jako pierwszy Urząd w polskiej administracji publicznej, wdrożył SZJ wg normy ISO 9002 a w 2003 roku ISO 9001. W 2006 roku UMD na bazie funkcjonującego już SZJ wdrożył ZSZ obejmujący: jakość, środowisko oraz bezpieczeństwo i higienę pracy.

W okresie od 1999 do 2005 roku, UMD był wiodącą organizacją w przekazywaniu swoich doświadczeń z wdrażania SZJ. W związku z tym, w UMD odbywały się cykliczne spotkania (ok.36), w których uczestniczyły delegacje z innych JST z Polski. Pełnomocnik BM ds. SZJ, uczestniczyła w licznych konferencjach organizowanych przez instytucje szkoleniowe i uczelnie wyższe. Przyjmowała na nich rolę wykładowcy – praktyka we wdrażaniu SZJ, czy też prelegenta w międzynarodowych 8 Szkołach Jakości. Również brała udział w spotkaniach, dla wiodących samorządów w Polsce, organizowanych przez Kancelarię Premiera Jerzego Buzka, gdzie otrzymała wyróżnienie za osiągnięcia we wdrażaniu i propagowaniu SZJ. Ponadto, powołana została do zespołu roboczego przez Kancelarię Premiera Donalda Tuska, którego zadaniem było opracowanie projektu ustawy o pracownikach samorządowych.

UMD niejednokrotnie gościł delegacje międzynarodowe np. z Ukrainy czy Mołdawii, z którymi dzielił się wiedzą z zakresu ciągłego dążenia do doskonałości.

Od dwóch lat UMD organizuje Samorządowy Dzień Jakości, w którym udział biorą Pełnomocnicy SZJ z jednostek podległych UMD i ich dyrektorzy, u których wdrożono system.

W trakcie tego spotkania, UMD jako organizator, przekazuje innowacyjne praktyki i rozwiązania w zakresie doskonalenia.

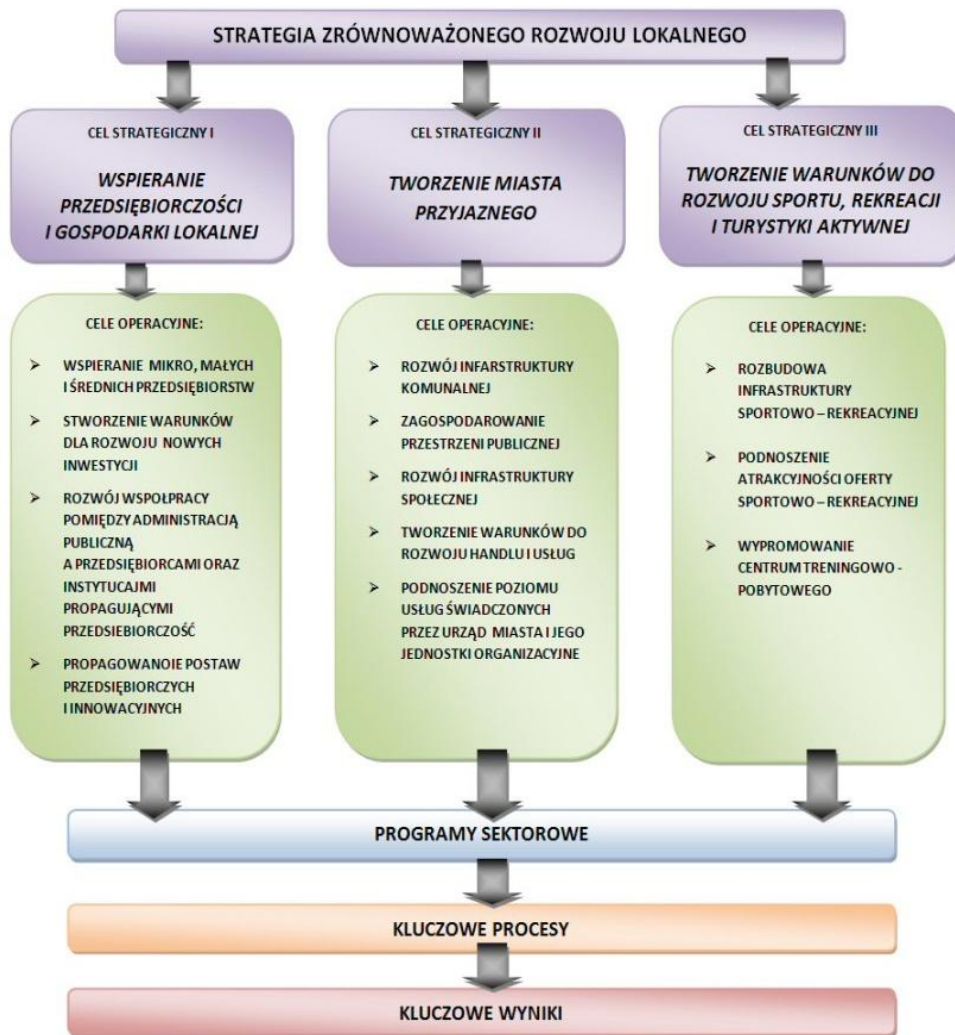
UMD uczestniczył w dwóch edycjach ogólnopolskiej akcji społecznej „Przejrzysta Polska”, która organizowana była przez Gazetę Wyborczą. Akcja promowała jawność i przejrzystość działań w samorządach. UMD uznany został za „Najlepszą Gminę Miejską” i jako jedyny wśród uczestników zrealizował wszystkie zadania.

UMD do dziś postrzegany jest jako wzór do naśladowania w polskiej administracji publicznej. Jest liderem projektu pn. „Program doskonalenia jakości usług publicznych w urzędach Dolnego Śląska i Małopolski z wykorzystaniem doświadczeń Urzędu Miasta w Dzierżoniowie” o budżecie 1,5 mln euro, który postrzegany jest za flagowy przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Projekt dotyczy kompleksowego doskonalenia usług publicznych, zarządzania urzędem oraz rozwoju zasobów ludzkich w 27 JST.

WYZWANIA, STRATEGIA

UMD realizuje Strategię Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego od 1996 roku. Strategia podlega corocznemu monitoringowi i ewaluacji co 6 lat z wykorzystaniem analizy SWOT. Obecna SZRL ma wytyczone cele do roku 2016 i są one spójne ze strategią wojewódzką, narodową i wspólnotową. Pozwala to miastu dążyć do zrównoważonego rozwoju w skali kraju i Europy. Główne cele strategiczne i operacyjne zostały podane na rysunku poniżej:

Rysunek nr 3 – Schemat realizacji SZRL



W UMD funkcjonuje tabela celów SZRL, która przedstawia sposób kaskadowania realizacji celów operacyjnych na poszczególne wydziały UMD i pracowników (załącznik nr 4).

Szansami rozwoju miasta są: dynamiczny rozwój Specjalnej Strefy Ekonomicznej, dostępność środków pomocowych z UE oraz konsekwentna realizacja SZRL przez liderów. Utworzona w 1997 roku Specjalna Strefa Ekonomiczna obejmowała 15 ha, w 2010 roku jest to już 88 ha. Obecnie na jej terenie działa 15 firm. Pozyskane środki unijne mają wpływ na dynamiczny rozwój miasta. W latach 2004 -2010 jest to 10 mln euro, co miało i ma bezpośrednie przełożenie na podnoszenie jakości życia mieszkańców poprzez realizację projektów z zakresu: infrastruktury komunalnej, oświaty, sportu, rewitalizacji i przedsiębiorczości.

Zidentyfikowane zagrożenia to: cedowanie na UMD przez państwo zadań zleconych z zakresu administracji rządowej bez równoczesnego przekazania środków finansowych na ich realizację, niska jakość stanowiącego prawa otoczenie gminami o dużej stopie bezrobocia. Fakt powolnego implementowania przez nasz kraj prawa wspólnotowego, po wejściu Polski do UE w 2004 roku, jest elementem utrudniającym pracę UMD. Duża częstotliwość zmian przepisów prawa oraz ich nieprecyzyjność jest przyczyną rozbieżnych interpretacji. Dzierżoniów, jako centrum gospodarcze powiatu dzierżoniowskiego podejmuje liczne inicjatywy związane z tworzeniem nowych miejsc pracy. Otoczenie gminami o wysokim bezrobociu, w których nie ma możliwości podjęcia zatrudnienia powoduje, że działania UMD służą nie tylko mieszkańcom Dzierżoniowa ale także całego regionu.

Pełne wykorzystanie szans rozwojowych i minimalizacja zagrożeń w działaniu UMD jest trudnym i ambitnym zadaniem, wymagającym wysoko wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników.

Decydujące znaczenie dla realizacji SZRL ma sprawność i efektywność działania UMD, w związku z tym liderzy określili **krytyczne czynniki sukcesu UMD:**

1. Budowanie dobrej współpracy z RM.
2. Zapewnienie zasobów ludzkich o odpowiedniej wiedzy i kwalifikacjach.

3. Kształtowanie struktury organizacyjnej urzędu poprzez dostosowanie jej do potrzeb realizacji SZRL oraz zapewnienie elastyczności i szybkości działania UMD.
4. Wykorzystanie technologii informatycznych i komunikacyjnych dla rozwoju e-administracji.
5. Budowanie trwałych relacji partnerskich.

RYNKI, OFERTA, KLIENCI

Rynkiem, na którym działa UMD jest terytorium miasta. UMD realizuje zadania w oparciu o ustawę o samorządzie gminnym.

Zakres działań UMD obejmuje wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym. Zaspakajanie zbiorowych potrzeb lokalnej wspólnoty samorządowej należy do zadań własnych UMD. Zadania własne realizowane bezpośrednio przez UMD dotyczą:

- ładu przestrzennego,
- gospodarki nieruchomościami,
- ochrony środowiska i przyrody,
- gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego,
- utrzymaniu czystości i porządku oraz zaopatrzenia w media,
- kształtowania podatków i opłat lokalnych,
- ewidencji działalności gospodarczej, obsługi inwestora,
- usług administracyjnych (meldunki, dowody osobiste, sprawy zmiany stanu cywilnego, zmian imion i nazwisk itp.),
- współpracy z organizacjami pozarządowymi itd.

Ponadto UMD poprzez jednostki podległe i innych partnerów realizuje zadania własne dotyczące:

- oświaty,
- zaopatrzenia w media,
- opieki społecznej,
- sportu,
- kultury,
- lokali użytkowych i mieszkaniowych
- porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli.

Zadania w zakresie szkolnictwa wyższego i opieki zdrowotnej nie należą do zadań własnych UMD i są realizowane przez inne jednostki administracyjne. Inne ustawy mogą nakładać na UMD obowiązek wykonywania zadań zleconych z zakresu administracji rządowej.

Wyżej wymienione zadania UMD ujęte są w SZRL i realizowane są poprzez kluczowe procesy. Klientami UMD są mieszkańcy, przedsiębiorcy i organizacje pozarządowe. Z punktu widzenia prowadzonych badań satysfakcji w UMD wprowadzono segmentację klientów i wyodrębniono następujące grupy:

- 1) Klienci Urzędu – obsługiwani w liczbie ok. 100 000 w ciągu roku,
- 2) Klienci jednostek podległych – np. 2800 uczniów w szkołach gminnych na terenie miasta,
- 3) przedsiębiorcy – ok. 3300,
- 4) organizacje pozarządowe – ok. 60 organizacji.

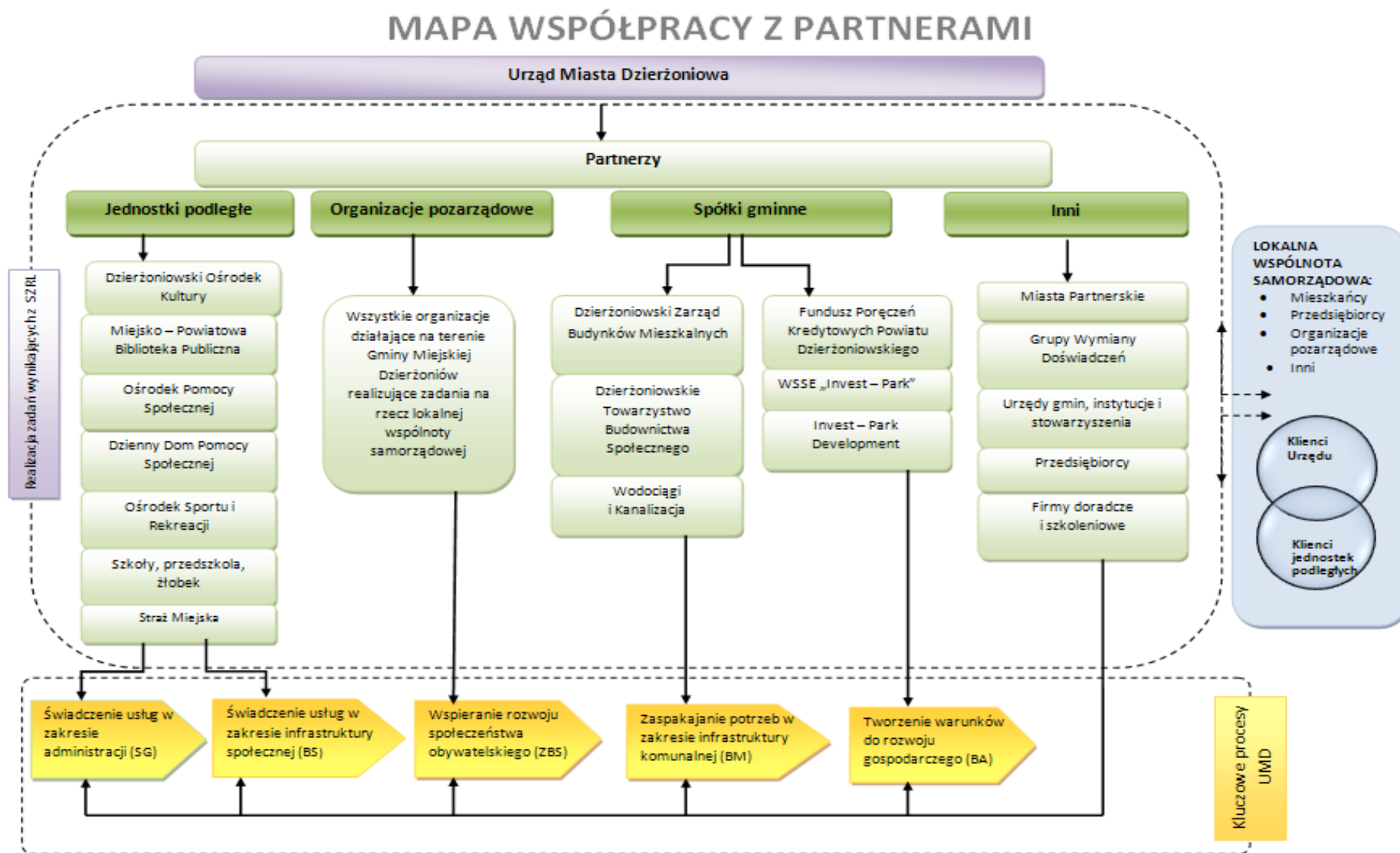
Dla każdej z tych grup prowadzone są systematycznie badania satysfakcji (patrz 5e1)

Obsługa klienta w UMD odbywa się z wykorzystaniem Standardów Obsługi Klienta ułatwiających sprawną i kompetentną obsługę (patrz 5b4) Do informowania klientów o usługach stosowane są Karty usług (w ilości 85 szt.), które określają w pełny i przejrzysty sposób kolejne etapy załatwiania spraw administracyjnych w UMD i stanowią praktyczną informację na temat zakresu, terminów, opłat, trybu odwoławczego i skargowego itp.

OPERACJE – PARTNERZY – DOSTAWCY

UMD ma jasno zdefiniowanych partnerów i zasady współpracy z nimi. Zarządzanie relacjami z partnerami prowadzone jest przez liderów, zgodnie z mapą współpracy z partnerami.

Rysunek nr 4 – Mapa współpracy z partnerami



UMD swoje usługi w zakresie sportu, kultury, oświaty i pomocy społecznej realizuje za pośrednictwem jednostek podległych, nad którymi ma kompetencje nadrzędne. Miasto aktywnie wspiera i pobudza organizacje pozarządowe poprzez włączanie ich do wspólnej realizacji zadań publicznych w różnych aspektach społecznych, kulturalnych, oświatowych itd. W ramach racjonalizacji zarządzania władze miasta wydzieliły spółki gminne, które zajmują się zadaniami z zakresu wodociągów, kanalizacji i gospodarowania zasobem lokalowym. UMD współpracę partnerską prowadzi także z innymi organizacjami, jak np. Fundusz Poręczeń Kredytowych Powiatu Dzierżoniowskiego czy Specjalna Strefa Ekonomiczna. UMD współpracuje z miastami partnerskimi, z którymi realizuje wspólne projekty, np. „Każdy może zostać Omnibusem” finansowane ze środków UE.

Mieniem gminy są nieruchomości zabudowane i niezabudowane, lokale użytkowe i mieszkaniowe oraz infrastruktura techniczna. W jego skład wchodzi: 1 850 mieszkań, 140 lokali użytkowych, budynki użyteczności publicznej, szkoły, przedszkola i żłobek - łącznie 20 budynków, nieruchomości gruntowe 860 ha, drogi gminne 70 km. UMD kompleksowo zarządza posiadanym mieniem poprzez realizację procesów, których właściciele są odpowiedzialni za zarządzanie powierzonym majątkiem.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA

Struktura UMD została podana w załączniku nr 3 do aplikacji. W strukturze organizacyjnej UMD, oprócz BM, najwyższe kierownictwo UMD stanowią także dwaj jego zastępcy, skarbnik i sekretarz miasta, którzy kierują 4 pionami. Wsparciem NK jest kierownictwo średniego szczebla: 3 naczelników, 11 kierowników oraz kadra 110 pracowników, w tym 74 merytorycznych.

Struktura organizacyjna UMD ulega modyfikacjom pod wpływem zmian w przepisach prawa, ale również w odpowiedzi na nowe wyzwania podejmowane przez UMD (np. utworzenie stanowisk ds. pozyskiwania środków pomocowych, elementy matrycowego zarządzania organizacją – BOK, biura projektów, pełnomocnicy BM, zespoły zadaniowe) i oczekiwania pracowników. W 2010 roku utworzono stanowisko specjalisty ds. HR, co nie jest standardową i spotykaną w administracji praktyką.

UMD realizuje swoje zadania poprzez procesy a zarządzanie nimi prowadzone jest w ramach ZSZ (załącznik nr 1 i 2). BM przekazał pracownikom szeroki zakres uprawnień, dzięki czemu zapewnił efektywność i sprawność w realizacji zadań UMD. Odpowiedzialności i uprawnienia zawarte są w Regulaminie Organizacyjnym UMD, kartach stanowiskowych oraz zarządzeniach BM. Wszystkie procesy mają przypisanych właścicieli i sponsorów na poziomie NK i kierownictwa średniego szczebla.

Cele strategiczne i operacyjne UMD ustalone są w SRL w perspektywie do roku 2016. Na tej podstawie rok rocznie określane zadania dla właścicieli procesów i komórek organizacyjnych (załącznik nr 4). Przy ustalaniu celów dla wyników bierze się pod uwagę wyniki samooceny EFQM oraz porównania wyników z podobnymi JST i innymi organizacjami.

Nadzór nad wynikami działalności UMD sprawują członkowie NK, którym comiesięcznie na spotkaniach pionów, kierownicy średniego szczebla przedstawiają sprawozdania z realizacji zadań. Wyniki finansowe monitorowane są przez skarbnika miasta poprzez kwartalne sprawozdania z realizacji budżetu. Wyniki działania UMD, BM przedstawia RM a ona na podstawie osiągniętych rezultatów raz w roku udziela absolutorium BM.

Od 2009 roku w UMD funkcjonuje zespół o nazwie „TGV”, którego ideą jest pobudzanie zaangażowania wszystkich pracowników UMD w procesie doskonalenia wg EFQM. Nazwa zespołu pochodzi od szybkich linii kolejowych, będących symbolem dynamicznych i nowoczesnych zmian.

Członkowie zespołu pełnią funkcję trenerów wewnętrznych EFQM stanowiąc wsparcie dla liderów organizacji oraz pracowników w procesie aplikowania o finał EFA.

W skład zespołu weszli pracownicy szczebla wykonawczego i kierowniczego. Funkcję lidera zespołu stanowi Sekretarz Miasta będący członkiem NK.



Zespół uczestniczył w przygotowaniu i przeprowadzeniu warsztatów samooceny EFQM oraz opracowaniu aplikacji EFQM. Członkowie TGV kierują zespołami realizującymi projekty i działania doskonalące. Powstanie zespołu zainspirowało do wydawania przez pracowników UMD gazetki urzędu, która pełni rolę informatora o działaniach UMD, w tym o EFQM.

II MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

1. PRZYWÓDZTWO.

1a. Liderzy tworzą misję, wizję, wartości i zasady etyczne oraz pełnią rolę wzorców do naśladowania				
Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Wyniki
1a1	Tworzenie misji i wizji przez liderów	Misja i wizja (MiW) ukierunkowuje wszystkich pracowników na realizację SZRL i profesjonalną obsługę klientów.	MiW została sformułowana w 1996r. W latach 1997 – 2002 była poddawana przeglądowi. W 2005 roku wprowadzono Procedurę monitoringu i ewaluacji SZRL w ramach, której oceniana jest aktualność MiW. W 2009r. MiW zostały uaktualnione poprzez wskazanie sportu, jako jednego z celów strategicznych. MiW komunikowana jest przez NK i wszystkich liderów stronom zainteresowanym.	
1a2	Kształtowanie kultury organizacyjnej	Kształtowanie postaw i zachowań liderów oraz pracowników.	Od 2003r. liderzy kształtują kulturę organizacji zgodnie z zasadami doskonałości EFQM i zasadami przejrzystości działań UMD (udział w akcji Przejrzysta Polska). W 2005r. wszyscy liderzy wspólnie z pracownikami opracowali i przyjęli do stosowania Kodeks Etyki i Kodeks postępowania w przypadku naruszenia zasad Kodeksu Etyki.	
1a3	Podnoszenie kwalifikacji przywódczych liderów	Poprawa skuteczności osobistych zachowań przywódczych	Liderzy uczestniczą w szkoleniach związanych z zarządzaniem pracownikami (szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne) i w innych formach dokształcania. Liderzy spotykają się i dyskutują o swojej roli w organizacji oraz uczestniczą w warsztatach doskonalenia przywództwa.	
1a4	Zaangażowanie liderów w projekty i działania doskonalące	Zwiększanie zaangażowania pracowników w doskonalenie zarządzania	Liderzy bezpośrednio uczestniczą w projektach i działaniach doskonalących, w wielu przypadkach są ich właścicielami. Członkowie NK pełnią rolę sponsorów projektów doskonalących. Liderzy swoim przykładem pobudzają zaangażowanie pracowników do współudziału w doskonaleniu.	7b6
1a5	Przekazywanie uprawnień przez liderów pracownikom	Dobre wykorzystanie potencjału pracowników	Podstawowym sposobem przekazywania uprawnień są karty stanowiskowe i indywidualne upoważnienia wydawane przez BM w ramach struktury organizacyjnej (zał. nr 3). W celu realizacji części projektów NK wprowadza matrycowy system zarządzania polegający na przekazywaniu uprawnień kierownikom projektów. Na czas ich realizacji pracownicy podlegają kierownikom projektu, natomiast w zakresie pozostałych obowiązków kierownikom wydziałów. Matrycowy sposób zarządzania został wprowadzony w BOK w wyniku samooceny EFQM.	
1b. Liderzy definiują, monitorują i dokonują przeglądów systemu zarządzania i wyników organizacji oraz są siłą napędową dla ich doskonalenia.				
1b1	Ustanowienie procesowego systemu zarządzania i monitorowanie wyników	Skuteczne zarządzanie UMD	Wdrożenie procesowego systemu zarządzania rozpoczęto od najważniejszych obszarów działalności UMD, następnie rozszerzono go na obszar środowiska i BHP oraz zintegrowano z procesami realizowanymi przez partnerów (organizacje pozarządowe, szkoły) – patrz 5a1. Liderzy pełnią rolę właścicieli procesów. Liderzy opracowali tabelę celów SZRL – patrz 2d1.	
1b2	Wdrożenie modelu doskonałości EFQM	Stymulowanie, identyfikowanie, planowanie i wdrażanie udoskonaleń w UMD	Wszyscy liderzy osobiście uczestniczą w warsztatach samooceny przeprowadzanej systematycznie wg modelu EFQM. Wyniki samooceny stanowią podstawę działań doskonalących, których właścicielami są także liderzy – patrz 5a3.	
1b3	Ustanowienie procesu planowania, ewaluacji i monitoringu SZRL.	Spełnienie potrzeb i oczekiwań lokalnej wspólnoty samorządowej	Liderzy wdrożyli proces planowania SZRL z udziałem przedstawicieli lokalnej wspólnoty samorządowej. Wszyscy liderzy uczestniczą w tym procesie. Elementem procesu jest monitoring osiągnięcia celów strategicznych (patrz 2d1).	
1b4	Kształtowanie struktury organizacyjnej	Kształtowanie struktury UMD, tak, aby wspierała realizację SZRL	Liderzy dążą do uproszczenia i zwiększenia efektywności działań UMD poprzez prywatyzację, przekształcenia jednostek budżetowych i tworzenie spółek handlowych. W 2004r. NK rozumiejąc oczekiwania klientów w zakresie kontaktów bezpośrednich wprowadzili BOK. NK stale ocenia pracę BOK i wprowadza ciągłe zmiany wpływające na zwiększenie zadowolenia klienta (patrz 5d2). W UMD NK tworzy biura projektów, które odpowiedzialne są za realizację, monitoring i rozliczanie projektów współfinansowanych ze środków unijnych.	6a1 6a4 6a11
1b5	Spotkania liderów i pracowników po auditach ZSZ	Efektywne doskonalenie ZSZ	W 2005 roku została wdrożona zmiana procedury auditowania, która wprowadziła spotkania Pełnomocnika ZSZ (członek NK) z kierownikiem auditowanej komórki organizacyjnej oraz auditorem wiodącym. Podczas spotkania wypełniana jest „Karta działań poauditowych”. System zapewnia 100% usunięcie stwierdzonych niezgodności w ZSZ. Podejście stanowi dobrą praktykę – BDP.	

1c. Liderzy angażują się w relacje z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi				
1c1	Program współpracy z organizacjami pozarządowymi	Budowa społeczeństwa obywatelskiego. Organizowanie wspólnych działań wpływających na rozwój Dzierżoniowa.	Liderzy systematycznie budują relacje z organizacjami pozarządowymi poprzez spotkania, konsultacje społeczne, udział w imprezach. Zakres współpracy z uwzględnieniem opinii organizacji pozarządowych, raz do roku jest planowany i oceniany - patrz 5e2.	6a17 6b4 8b1 9b10
1c2	Działania partnerskie z gminami ościennymi.	Wykorzystanie relacji partnerskich w celu zwiększenia wartości dla klienta	Liderzy kierują współpracą z ościennymi gminami w zakresie gospodarki wodno-ściekowej, gospodarki odpadami i transportu (porozumienia, wspólne projekty, wspólne inwestycje) - patrz 4a3	
1c3	Edukacja ekologiczna w szkołach i przedszkolach	Kształtowanie proekologicznych postaw w społeczeństwie	Członkowie NK i wielu liderów angażują się w edukację w szkołach i przedszkolach. Współpraca z najmłodszymi jest ciągle rozwijana. Corocznie burmistrz organizuje konkursy ekologiczne i osobiście nagradza zwycięzców (patrz 5d6).	8b5 8b6
1c4	Powoływanie zespołów zadaniowych przez BM z udziałem przedstawicieli lokalnej wspólnoty samorządowej	Budowa społeczeństwa obywatelskiego.	W przypadku, gdy potrzebne jest wypracowanie stanowiska w kwestiach istotnych dla lokalnej wspólnoty samorządowej BM, powołuje zespoły zadaniowe, w których uczestniczą przedstawiciele lokalnej wspólnoty samorządowej i liderzy UMD np. Zespół ds. ewaluacji SZRL, zespół ds. WPI. W wyniku takiego podejścia wypracowane stanowiska zespołów zadaniowych stanowią podstawę do podejmowania decyzji uwzględniających oczekiwania wszystkich stron zainteresowanych.	
1c5	Systematyczne kontakty liderów z przedstawicielami lokalnej wspólnoty samorządowej	Uczestnictwo w życiu lokalnej wspólnoty samorządowej. Zbieranie informacji o problemach i potrzebach społecznych	Jednym z głównych zadań liderów UMD a w szczególności BM, jest utrzymywanie ścisłych kontaktów z lokalną wspólnotą samorządową. Służą temu: cotygodniowe przyjęcia mieszkańców przez BM, udział NK w comiesięcznych sesjach RM, udział NK we wszystkich imprezach kulturalnych, sportowych i gospodarczych itp. Informacje z tych kontaktów omawiane są na spotkaniach z kierownikami i pracownikami.	
1c6	Liderzy promują kulturę doskonalenia w zarządzaniu	Podnoszenie standardów zarządzania w administracji publicznej oraz promocja UMD	UMD jest pionierem w krajowej administracji publicznej w zakresie wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania (zarządzanie procesowe, EFQM). Liderzy dzielą się doświadczeniami poprzez uczestnictwo w konferencjach, seminariach, wizytach benchmarkingowych na płaszczyźnie regionalnej, ogólnopolskiej i europejskiej.	
1d. Liderzy wzmacniają kulturę doskonałości wspólnie z pracownikami organizacji.				
1d1	Cotygodniowe spotkania kierowników z pracownikami	Bieżące informowanie pracowników o wszystkich istotnych działaniach UMD	W 2002r. BM wprowadził system cotygodniowych spotkań NK z kierownictwem średniego szczebla służący ustalaniu i koordynowaniu zadań oraz rozwiązywaniu problemów. Po tych spotkaniach kierownicy spotykają się ze swoimi pracownikami i przekazują istotne informacje o UMD (patrz 3d1, 3d2).	7a4
1d2	Spotkania kwartalne BM ze wszystkimi pracownikami	Bezpośredni dialog BM z pracownikami	W 2005r. BM wprowadził kwartalne spotkania ze wszystkimi pracownikami UMD. Na kwartalnych spotkaniach BM osobiście komunikuje wszystkim pracownikom MiW, cele strategiczne, polityki, najważniejsze cele i zadania bieżące. W późniejszym czasie na spotkania wprowadzone zostały elementy szkoleń wewnętrznych (najczęściej związanych z działaniami doskonalącymi). Spotkania te są miejscem, gdzie pracownicy mogą komunikować BM o problemach oraz zadawać pytania. BM na forum ogólnym wyraża uznanie dla pracowników za ich osiągnięcia (patrz 3d2).	7a5
1d3	Wspieranie pracowników przez liderów	Pomoc pracownikom, wyzwolenie kreatywności, wzmocnienie zaangażowania pracowników	Wszyscy liderzy, włączanie z NK są zawsze dostępni dla pracowników (polityka otwartych drzwi). Liderzy doradzają pracownikom w rozwiązywaniu codziennych problemów, zachęcają do podnoszenia kwalifikacji i inspirują do działań doskonalących. (patrz 3b3) Od 2000r. liderzy prowadzą indywidualne kwartalne rozmowy z pracownikami, na których planowane są zadania kwartalne i dokonywana jest ocena stopnia ich realizacji.	7a9 7b6

1e. Liderzy zapewniają, że organizacja jest elastyczna i skutecznie zarządza zmianą.				
1e1	Zarządzanie zmianą w UMD	Elastyczne dostosowanie sposobu działania UMD do zmieniającego się otoczenia w odpowiedzi na wyzwania strategiczne, szanse i zagrożenia.	Liderzy kompleksowo zarządzają zmianą poprzez: identyfikację zmian - monitoring SZRL, wyniki badań satysfakcji klientów, pracowników i postrzegania działań UMD przez społeczeństwo, samoocenę EFQM, audyty ZSZ; wdrażanie zmian: pełnienie przez liderów funkcji właścicieli procesów i projektów doskonalących, zastosowanie kart projektów i działań doskonalących, wnioski zgłaszane przez pracowników; ocenę efektywności zmian: w ramach monitoringu SZRL, samooceny EFQM, przeglądów ZSZ. Kierunki zmian wyznacza BM, jako kierownik UMD, a w zarządzaniu zmianą uczestniczą wszyscy liderzy.	
1e2	Utworzenie komórki pozyskiwania środków zewnętrznych.	Zwiększenie udziału środków zewnętrznych w budżecie UMD	Duża konkurencja gmin w obszarze zdobywania środków pomocowych spowodowała konieczność wprowadzania zmian w organizacji - utworzenia merytorycznej komórki pozyskiwania środków zewnętrznych. BM zidentyfikował konieczność zmian, aby wykorzystać środki pomocowe dla rozwoju UMD. W celu zwiększenia efektywności działań liderzy wprowadzili zmiany w komunikacji wewnętrznej oraz współpracy międzywydziałowej w zakresie pozyskiwania środków pomocowych. Działania te przyniosły wymierne efekty - wzrost środków zewnętrznych w realizacji projektów.	9b4
1e3	Projekt „Każdy może zostać Omnibusem”	Realizacja programu wspólnie z miastami partnerskimi	Liderzy w wyniku obserwacji programów pomocowych zachętili miasta partnerskie do udziału w projekcie „Każdy może zostać Omnibusem”, pozyskali środki unijne oraz wprowadzili zmiany w organizacji (wydzielenie biura projektu), w celu sprawnego zarządzania projektem (patrz 4a4).	
1e4	Program doskonalenia jakości usług publicznych	Podniesienie potencjału administracji, poprzez poprawę jakości usług publicznych, w szczególności świadczonych na rzecz przedsiębiorców.	Liderzy stale obserwują inne organizacje (z sektora publicznego i niepublicznego) i na podstawie tych obserwacji wprowadzają zmiany np. utworzenie BOK-u. Liderzy stworzyli program doskonalenia dla UMD i 26 urzędów, pozyskali środki finansowe, stworzyli biuro obsługi projektu oraz biorą czynny udział w projekcie.	

2. STRATEGIA

2a. Strategia opiera się na zrozumieniu potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron oraz zewnętrznego otoczenia.				
Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Wyniki
2a1	Ankieta ewaluacyjna	Uzyskanie informacji o potrzebach oraz oczekiwaniach mieszkańców i partnerów dla formułowania i aktualizacji SZRL	Tworzenie jak i aktualizacja SZRL poprzedzone są badaniami ankietowymi mieszkańców, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych. Pytania zawarte w ankiecie poddają ocenie dotychczasowe działania władz miasta w ramach realizowanej Strategii oraz pozwalają zidentyfikować potrzeby i oczekiwania badanych w perspektywie krótko i długoterminowej. Ankieta jest opracowywana we współpracy z konsultantem zewnętrznym. Badania ankietowe są przeprowadzane na reprezentatywnej grupie badanych ok. 300 osób.	8a3
2a2	Gromadzenie informacji przez zespół ds. ewaluacji SZRL	Zebranie informacji o potrzebach i oczekiwaniach kluczowych stron zainteresowanych z uwzględnieniem kierunków rozwoju określonych w Narodowej i Wojewódzkiej Strategii.	Zespół ds. ewaluacji SZRL tworzą liderzy urzędu, jednostek podległych i spółek z udziałem gminy (ok. 20 osób). Jego zadaniem jest zebranie informacji z zakresu działalności własnej urzędu oraz potrzeb i oczekiwań wszystkich stron zainteresowanych. W wyniku przeglądu, w 2010 r. doprecyzowano zadania i skład zespołu. Zespół w gromadzonych informacjach uwzględni określone w Narodowych i Wojewódzkich Strategiach kierunki rozwoju państwa. Korelacja SZRL z tymi strategiami pozwala gminie na aplikowanie o środki finansowe z UE na projekty realizujące jej cele strategiczne.	
2a3	Grupa Konsultacyjna	Współudział stron zainteresowanych w określaniu celów strategicznych UMD zgodnie z zasadami odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość i budowania relacji partnerskich.	Grupę stanowią radni, przedstawiciele mieszkańców, organizacji pozarządowych, przedsiębiorcy. Zasady komunikowania o naborze uczestników i kompetencjach Grupy są określone w Procedurze ewaluacji SZRL. Grupa Konsultacyjna poprzez czynną współpracę z Zespołem ds. ewaluacji (2a2), współuczestniczy w definiowaniu kierunków rozwoju UMD.	

2b. Strategia opiera się na zrozumieniu własnych wyników i możliwości.			
2b1	Analiza przez Zespół ds. ewaluacji SZRL	Przygotowanie bazy danych do opracowania SZRL	Zadaniem Zespołu ds. ewaluacji SZRL jest analiza sytuacji społeczno – ekonomicznej miasta. Analiza dotyczy: położenia geograficznego, aspektów demograficznych, struktury gospodarki lokalnej, infrastruktury komunalnej i społecznej, pomocy społecznej i bezpieczeństwa publicznego. W każdym obszarze Zespół ds. ewaluacji SZRL diagnozuje i analizuje atuty i bariery. Analizie podlegają także wyniki wykazane w rocznych Raportach monitoringu SZRL, wyniki ankiet ewaluacyjnych oraz ankiet badań satysfakcji w zakresie postrzegania działań UMD przez strony zainteresowane.
2b2	Analiza realizacji celów SZRL	Określenie stopnia realizacji celów programowych będących w ścisłej relacji z celami strategicznymi UMD.	Zespół ds. ewaluacji SZRL analizuje poziom realizacji celów SZRL osiąganych poprzez kluczowe procesy i programy sektorowe (patrz 2d2).
2b3	Wykorzystanie porównań w ramach Systemu Analiz Samorządowych (SAS).	Dośkonaleń działań organizacji poprzez prowadzenie badań benchmarkingowych	Członkowie Zespołu ds. ewaluacji SZRL uczestniczący w Grupie Wymiany Doświadczeń (GWD) wykorzystują informacje na temat wskaźników realizacji zadań administracji samorządowej (patrz 5a2) do oceny osiągniętych własnych wskaźników realizacji SZRL.
2c. Strategia i wspierające ją polityki są opracowywane, przeglądane i aktualizowane.			
2c1	Proces planowania ewaluacji i monitoringu Strategii zrównoważonego rozwoju (SZRL)	Opracowanie, aktualizacja i monitoring Strategii zrównoważonego rozwoju (SZRL)	SZRL Dzierżoniowa została opracowana w 1996r. Proces ewaluacji SZRL przeprowadzany jest przez Zespół ds. ewaluacji SZRL, co 6 lat a 1 raz w roku odbywa się monitoring realizacji Strategii (patrz 2d1). Aktualizacja SZRL została wykonana w 2003 r i 2009r. Proces obejmuje weryfikację scenariuszy rozwoju, aktualizacje MiW, badanie stopnia realizacji celów strategicznych, wyznaczenie głównych celów rozwojowych oraz zadań priorytetowych. Przy ewaluacji SZRL wykorzystano Analizę SWOT. Efektem ewaluacji jest Raport ewaluacyjny i zaktualizowany dokument SZRL. Powyższe działania odbywają się przy udziale konsultantów zewnętrznych. Dokument SZRL jest przyjmowany Uchwałą RM. Ewaluacja SZRL przeprowadzana jest w oparciu o Procedurę ewaluacji. W wyniku działań doskonalących procedura była zmieniana porządkując obszar czynnego udziału stron zainteresowanych: Zespołu ds. ewaluacji SZRL i Grupy Konsultacyjnej oraz poprzez wprowadzenie identyfikacji Krytycznych czynników sukcesu. Podejście stanowi dobrą praktykę – BDP.
2c2	Identyfikowanie krytycznych czynników sukcesu	Zapewnienie zdolności UMD do realizacji SZRL	Identyfikowanie krytycznych czynników sukcesu prowadzone jest przez NK UMD w ramach procesu ewaluacji SZRL.
2d. Strategia i wspierające ją polityki są komunikowane, wdrażane i monitorowane.			
2d1	Monitoring realizacji celów strategii zrównoważonego rozwoju (SZRL)	Osiąganie celów strategicznych przy zastosowaniu metody kaskadowania celów.	W księdze ZSZ (patrz 5a1) funkcjonuje Tabela celów Strategii zrównoważonego rozwoju. Określono w niej: kluczowe wyniki dla celów operacyjnych SZRL, procesy realizujące te cele, cele i zadania dla komórek oraz częstotliwość monitorowania przez kierowników komórek. Ustalono priorytety realizacji zadań. Monitoring SZRL przeprowadzany jest raz w roku. Do jego przeprowadzenia BM powołuje zespół ds. monitoringu SZRL, w skład którego wchodzi liderzy UMD. Proces monitoringu opisany jest w Procedurze monitoringu SZRL. W ramach tego procesu opracowywany jest roczny Raport z realizacji zadań strategicznych.
2d2	Programy sektorowe	Efektywna i skuteczna realizacja celów operacyjnych SZRL	Cele strategiczne gminy są realizowane poprzez kluczowe procesy i programy sektorowe. Realizacja szczegółowych celów i programów jest wykonywana zgodnie z Tabelą celów SZRL opisaną w 2d1. Zawarte w programach mierniki/wskaźniki, są monitorowane przez właścicieli procesów. Stopień realizacji celów określonych w programach przekłada się na realizację celów strategicznych UMD. Programy przyjmowane są w drodze uchwały przez RM.
2d3	Komunikowanie zewnętrzne SZRL	Budowanie partnerstwa i utrzymywanie stałego kontaktu z lokalną wspólnotą samorządową	Do komunikowania stronom zainteresowanym SZRL oraz Raportów z jej realizacji i ewaluacji stosuje się: stronę internetową UMD, BIP, prasę lokalną oraz broszury informacyjne, które są udostępniana mieszkańcom w BOK, GCI, FPKPD, DIP, DCB. Ponadto z Raportu monitoringu SZRL przygotowywana jest dla RM prezentacja. Przyjęty przez UMD system informacji o SZRL jest stosowany systematycznie od wielu lat. Badamy znajomość SZRL przez mieszkańców, przedsiębiorców, organizacje pozarządowe w ankiecie ewaluacyjnej (patrz 2a1).

2d4	Komunikowanie wewnętrzne SZRL	Podnoszenie świadomości pracowników o znaczeniu SZRL w zrównoważonym rozwoju UMD i zwiększenie zaangażowania pracowników	Księga ZSZ określa zasady komunikacji wewnętrznej SZRL. Są one stosowane przy przekazywaniu informacji dla pracowników o MiW i celach strategicznych UMD. Wykorzystuje się w tym celu spotkania kwartalne BM z pracownikami, spotkania wtorkowe NK z kierownictwem średniego szczebla, spotkania wewnątrz wydziałowe, broszurę informacyjną, stronę internetową UMD i BIP. W wyniku realizacji działań doskonalących wprowadzono dodatkowe formy komunikacji SZRL: szkolenia wewnętrzne, gazetkę UMD, która wydawana jest przez pracowników oraz kwartalne i roczne oceny pracowników.	7a7
-----	-------------------------------	--	--	-----

3. PRACOWNICY

3a. Plany dotyczące zasobów ludzkich wspierają realizację strategii organizacji				
Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Wyniki
3a1	Polityka zarządzania zasobami ludzkimi w UMD	Stworzenie wykwalifikowanej kadry pracowniczej zdolnej do realizacji SZRL, zmotywowanie pracowników do rozwoju, poprawa pracy zespołowej	W 2006 roku powstała Polityka Zarządzania Zasobami Ludzkimi definiująca poszczególne elementy procesu HR. W ramach doskonalenia w 2010r. opracowano Zasady planowania kadr w UMD określające w przejrzysty sposób zasady dotyczące planowania, naboru, zatrudniania, wynagradzania i nagradzania, szkoleń, oceny, motywowania, awansowania i pracy zespołowej. Zasady zostały skonsultowane i zakomunikowane pracownikom. Zasady te wspomagają realizację celów wynikających ze SZRL oraz założeń Polityki jakości poprzez podnoszenie poziomu jakości usług świadczonych przez UMD zapewniając warunki dla rozwoju profesjonalnego zespołu pracowników.	
3a2	Badanie satysfakcji pracowników	Poprawa satysfakcji pracowników, zdiagnozowanie obszarów problemowych umożliwiających podjęcie działań doskonalących	Badania opinii pracowników prowadzone są w UMD od 2003 roku metodą ankietową – raz do roku. W 2007r. w wyniku przeglądu opracowano nową ankietę, która w 2010r. w wyniku prac zespołu powołanego po samoocenie EFQM, uległa zmianie. Za przeprowadzenie badania i przygotowanie raportu odpowiedzialny jest zespół powołany przez BM. W ramach doskonalenia wprowadzono do ankiety segmentację na stanowiska kierownicze i pracownicze. Wyniki badań omawiane są na spotkaniu z kierownikami i prezentowane wszystkim pracownikom na spotkaniu kwartalnym BM. Wnioski wynikające z analizy wyników badań i uwagi zgłaszane przez pracowników uwzględniane są w planach działań doskonalących i służą do przeglądu przyjętych podejść w obszarze pracowników.	7a11
3a3	Nabór pracowników/ budowanie ścieżki kariery pracowników	Zapewnienie wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej/zmotywowanie pracowników do rozwoju i doskonalenia swoich umiejętności	Przyjęte zasady rekrutacji pracowników stosowane są w UMD od 1999 roku. Procedura naboru realizowana jest poprzez rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną. Proces naboru rozpoczyna się od określenia wymagań dotyczących danego stanowiska przygotowywanych na podstawie zakresu obowiązków. W UMD są dwie ścieżki rozwoju kariery zawodowej: awans poziomy (pomiędzy szczeblami i funkcjami oraz możliwość uzyskania specjalizacji) i awans pionowy (na wyższe stanowisko).	7a2
3a4	Organizacja staży i praktyk w UMD	Umożliwienie zdobycia doświadczenia do pracy w administracji publicznej, uzyskanie pomocy w wykonywaniu zadań wydziałów	Każdego roku w UMD organizowane są staże dla absolwentów szkół i praktyki dla studentów. Niejednokrotnie osoby odbywające w UMD staż znalazły zatrudnienie w UMD lub jednostkach podległych.	
3b. Wiedza i kompetencje pracowników są rozwijane				
3b1	Planowanie szkoleń	Zapewnienie właściwego poziomu kompetencji pracowników	Roczny plan szkoleń powstaje na podstawie potrzeb pracowników i ich bezpośrednich przełożonych. Danymi wyjściowymi do planu są potrzeby związane z wymaganiami na danym stanowisku, informacje wynikające z oceny pracownika oraz z planowanych ścieżek kariery dla danego pracownika. Uczestnicy szkoleń wypełniają ankietę, na podstawie, której dokonuje się oceny realizacji planu szkoleń i usługodawców. Każdego roku sporządzane jest sprawozdanie dotyczące realizacji planu szkoleń.	7b1 7b2

3b2	Roczna ocena pracowników	Podnoszenie jakości pracy i rozwój pracowników	System ocen pracowniczych funkcjonuje w UMD od 2000 roku. Oceny prowadzone są cyklicznie – raz do roku. Oceny pracy dokonuje bezpośredni przełożony. Ocenie podlegają wszyscy pracownicy na stanowiskach merytorycznych. Wynik oceny wykorzystywany jest przy planowaniu ścieżki kariery. Procedurę kończy badanie satysfakcji pracowników po ocenie, którego wyniki prezentowane są na spotkaniu kwartalnym BM.	
3b3	Kwartalne planowanie zadań indywidualnych pracowników	Kaskadowanie celów komórki na cele indywidualne pracownika	Kwartalne planowanie zadań pracowników funkcjonuje w UMD od 2000 roku. Wyniki rozmów kwartalnych są częścią rocznej oceny pracownika. Planowanie zadań i ustalanie celów indywidualnych pracownika odbywa się w trakcie rozmowy bezpośredniego przełożonego i pracownika, która służy również ocenie realizowanych przez pracownika zadań za poprzedni kwartał. Praktyka ta wdrożona jest we wszystkich komórkach organizacyjnych UMD.	
3b4	Dofinansowanie kształcenia i dokształcania pracowników UMD	Zwiększenie potencjału pracowników/motywowani e i wzrost kwalifikacji pracowników	Od 2000 roku funkcjonuje Regulamin zasad dofinansowania kształcenia i dokształcania pracowników UMD. Formy wsparcia, jakie UMD zapewnia pracownikom to: udzielanie urlopów szkoleniowych, partycypacja w kosztach nauki na studiach podyplomowych i kursach specjalistycznych oraz dofinansowanie nauki języka obcego. Zasady udzielania wsparcia są jasno określone i mogą z nich korzystać wszyscy pracownicy.	7a2 7b3
3b5	Adaptacja nowozatrudnionych pracowników	Szybkie i efektywne włączenie/wdrożenie nowozatrudnionego pracownika w funkcjonowanie UMD/ kształtowanie postaw zawodowych pracownika	Adaptacja nowozatrudnionych pracowników odbywa się w oparciu o Procedurę zatrudniania. Procedura wyznacza zakres czynności, które powinny być realizowane w ciągu pierwszego tygodnia i miesiąca pracy nowego pracownika. Każdej z czynności przypisana jest osoba odpowiedzialna. Istotą adaptacji jest merytoryczne przygotowanie pracownika do realizacji powierzonych obowiązków, przekazanie oczekiwanych wzorców zachowań oraz zasad etycznych i organizacyjnych obowiązujących w UMD. Nowozatrudniony pracownik przechodzi cykl obowiązkowych szkoleń wewnętrznych.	
3c. Pracownicy są ukierunkowani na cele organizacji, angażowani i upęnomocniani				
3c1	Zespoły zadaniowe	Pobudzanie zaangażowania i kreatywności pracowników	BM powołuje zespoły zadaniowe, których celem jest wypracowanie podejścia, procedury, rozwiązania dla pojawiającego się problemu, instrukcji, regulaminu lub innych działań doskonalących. Powoływane są także zespoły odpowiedzialne za organizację wydarzeń kulturalnych, sportowych i gospodarczych, których organizatorem jest UMD. W ramach doskonalenia kultury pracy zespołowej wypracowany został regulamin funkcjonowania zespołów. Zaangażowanie pracowników w pracę zespołową brane jest pod uwagę przy rocznej ocenie pracy. Zasady powoływania zespołów są jasno określone i zakomunikowane pracownikom.	7b6
3c2	Udzielanie upoważnień do realizacji określonych zadań	Sprawność w zakresie świadczonych usług/szybkość w załatwianiu spraw	Wszyscy pracownicy UMD mają jasno określony zakres obowiązków i odpowiedzialności w kartach stanowiskowych. Dodatkowo BM w celu usprawnienia procesu świadczonych usług przekazuje w dół kompetencje i udziela pracownikom indywidualnych upoważnień do: podpisywania decyzji administracyjnych, postanowień, pism w trakcie prowadzonych postępowań administracyjnych, zaświadczeń a także reprezentowania UMD w trakcie prowadzonych negocjacji i ustaleń na spotkaniach z partnerami.	7a3 6b2
3c3	Spotkania integracyjne pracowników	Wzmocnienie integracji pracowników/kształtowanie dobrej atmosfery w pracy	Dobłą praktyką stosowaną w UMD od 2000 roku są spotkania integracyjne pracowników. Dwa razy do roku odbywają się tzw. „spotkania imieninowe” oraz dwie imprezy plenerowe. Tradycją w spotkaniach imieninowych jest przygotowanie programu artystycznego i upominków. W organizację „imienin” angażuje się wielu pracowników, zbierając się w nieformalne zespoły odpowiedzialne za poszczególne zadania. Podejście stanowi dobrą praktykę – BDP.	

3d. Pracownicy skutecznie komunikują się w całej organizacji				
3d1	Matryca kanałów komunikacji	Zapewnienie skutecznego rozpowszechniania informacji/zapewnienie sprawnej realizacji podejmowanych inicjatyw	Od 2002 roku w UMD kształtował się system komunikacji oparty na bezpośrednim kontakcie liderów z pracownikami. W ramach doskonalenia wypracowana została matryca komunikacji pionowej w UMD. Stosowane formy komunikacji: system spotkań liderów z pracownikami, indywidualne rozmowy, broszura informacyjna, system zgłaszania wniosków doskonalących, spotkania integracyjne, system ocen pracowniczych oraz gazetka Urzędu.	7a7
3d2	System spotkań liderów z pracownikami	Kaskadowanie informacji	Dobrą praktyką stosowaną w UMD od 2002 roku jest system spotkań liderów z pracownikami. Organizowane są następujące rodzaje spotkań: cotygodniowe spotkania BM z kierownikami szczebla średniego, cotygodniowe spotkania wydziałowe pracowników z bezpośrednim przełożonym, kwartalne spotkania BM z pracownikami.	7a7
3d3	System kaskadowania wiedzy – szkolenia wewnętrzne	Kaskadowanie wiedzy	Praktyka szkoleń wewnętrznych w UMD funkcjonuje od 2002. Szkolenia organizowane są przy wdrażaniu nowych procedur, instrukcji i regulaminów a także w przypadku, gdy pracownik uczestniczy w szkoleniu zewnętrznym, którego tematyka może być pomocna w pracy na innych stanowiskach. Po szkoleniu uczestnicy wypełniają ankietę satysfakcji, na podstawie, której oceniana jest przydatność organizowanego szkolenia.	7b1 7b2
3e Pracownicy są wynagradzani, wyraża się im uznanie i otacza opieką				
3e1	Wynagradzanie pracowników w UMD	Zapewnienie przejrzystych zasad wynagradzania/jednolitego systemu wynagradzania	Zasady wynagradzania w UMD określa Regulamin wynagradzania pracowników UMD. Pracownicy wynagradzani są odpowiednio do ich kwalifikacji zawodowych i roli, jaką pełnią w UMD. Regulamin określa składniki wynagrodzenia i ich wysokość na poszczególnych stanowiskach a opracowany został przez zespół pracowników, w skład, którego wchodzi przedstawiciele wszystkich wydziałów. W UMD rok rocznie przyznawane są podwyżki płac. Regulamin został zakomunikowany wszystkim pracownikom.	7b5
3e2	Zasady przyznawania nagród i wyróżnień pracownikom	Zapewnienie motywacji, zaangażowania i satysfakcji pracowników	Zasady wyrażania uznania za pracę w UMD zostały wypracowane i wdrożone w 2000 roku. W ramach doskonalenia w 2009 dokonano przeglądu stosowanego podejścia. Zasady te zostały opisane w Regulaminie wynagradzania pracowników UMD. Stosowane formy wyróżnienia: dodatek specjalny, nagroda indywidualna, wsparcie w zakresie podnoszenia kwalifikacji, awans. Ponadto wysokie zaangażowanie pracowników uwzględniane jest przy podwyżkach płac.	7a6
3e3	Świadczenia dodatkowe dla pracowników	Zwiększenie satysfakcji pracowników	W UMD obowiązuje pakiet świadczeń dodatkowych dla pracowników w postaci: dopłat do zakupu okularów dla pracowników pracujących przy monitorach ekranowych, okresowych szczepień przeciwko grypie, pakietu badań profilaktycznych dla kobiet i mężczyzn oraz zapewnienie napoi i posiłków profilaktycznych. Ponadto dla określonych grup pracowniczych UMD zapewnia ubiór służbowy i corocznie wypłacane są ekwiwalenty na pranie odzieży.	7a8
3e4	Zapewnienie przyjaznych i zgodnych z wymaganiami BHP warunków pracy	Zapewnienie komfortu pracy/zwiększenie satysfakcji pracowników	W UMD wdrożono system bezpieczeństwa i higieny pracy zgodny z normą ISO 18 001 w ramach, którego prowadzi się działania poprawiające komfort pracy.	7a8

4. PARTNERSTWO I ZASOBY

4a. Organizacja zarządza relacjami z partnerami i dostawcami dla zapewnienia trwałych korzyści				
Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Wyniki
4a1	Zarządzanie relacjami z partnerami	Wykorzystanie relacji partnerskich do realizacji SZRL	UMD ma jasno określone i uporządkowane relacje z partnerami. Wypracowane zostały zasady współpracy, które opisane są w dokumentach systemowych między innymi: Program współpracy z organizacjami pozarządowymi, Strategia Rozwoju Społecznego Miasta Dzierżoniowa na lata 2004 – 2012, Strategia promocji i współpracy zagranicznej GMD na lata 2007 – 2013 itd. Zarządzanie relacjami z partnerami prowadzone jest przez liderów (patrz 1c1, 1c2) w ramach różnych procesów, co obrazuje mapa współpracy z partnerami UMD, opracowana po samoocenie EFQM. Prowadzone są badania satysfakcji organizacji pozarządowych.	6a6 6a11 6b4

4a2	Partnerstwo z jednostkami podległymi	Kompleksowa i efektywna realizacja usług	UMD realizuje swoje zadania i kluczowe procesy z pomocą jednostek podległych, żeby zwiększyć efektywność realizacji usług. Urząd integruje swoje procesy z procesami partnerów poprzez wprowadzanie SZJ zgodnych z ISO 9001 w jednostkach podległych – 7 już posiada, u 9 zostanie wdrożony do 2016 roku.	6a12 6a13 6a14 6a15 6a16
4a3	Wspólne inwestycje z partnerami	Wykorzystanie relacji partnerskich w celu zwiększenia wartości dla klienta	UMD wspólnie z partnerami planuje, projektuje i finansuje inwestycje w zakresie budowy dróg, sieci wodno-kanalizacyjnych itp. (strefa ekonomiczna, przedsiębiorstwo wodno-kanalizacyjne). Zadania inwestycyjne realizowane są z wykorzystaniem środków UMD i partnerów. Zasady regulują porozumienia i umowy.	
4a4	Współpraca z miastami partnerskimi	Wymiana doświadczeń i dobrych praktyk oraz integracja europejska.	Od 1990r. UMD współpracuje z następującymi miastami partnerskimi w Europie - Bischofsheim (Niemcy), Lanskroun (Czechy), Crewe&Nantwich (Wielka Brytania). W 2003 roku utworzono Stowarzyszenie Miast Partnerskich, które prowadzi tą współpracę przy współudziale z UMD. Członkami stowarzyszenia są mieszkańcy miast partnerskich. Z partnerskimi miastami z Polski (Serock, Kluczbork) prowadzone są wspólne projekty finansowane ze środków unijnych dla dzieci i młodzieży np. „Każdy może zostać Omnibusem”.	
4b. Organizacja zarządza finansami dla zapewnienia trwałego sukcesu				
4b1	Zarządzanie finansami UMD	Optymalne wykorzystanie środków publicznych z uwzględnieniem potrzeb stron zainteresowanych	UMD szczegółowo i systematycznie planuje i optymalnie wykorzystuje swoje środki pieniężne. Projekt budżetu na dany rok planuje każda komórka organizacyjna w oparciu o zadania wynikające ze SZRL. Z wykonania budżetu sporządzane są kwartalne sprawozdania, które są podstawą sprawnego zarządzania finansami gminy, stanowiącymi element rachunkowości zarządczej. Budżet i sprawozdania są rozpowszechniane wśród wszystkich stron zainteresowanych.	9b
4b2	Centralny rejestr umów	Monitoring zobowiązań finansowych na wszystkich szczeblach organizacji w celu obniżenia stopnia ryzyka utraty płynności finansowej	W 2006 roku UMD wdrożył centralny rejestr umów. Jest on udostępniony dla wszystkich pracowników w systemie KRS. Zawiera szczegółowe informacje nt. zobowiązań i zaangażowania zasobów pieniężnych. Wydziały merytoryczne systematycznie wprowadzają dane i zmiany dot. wykorzystania środków finansowych. Podejście to pozwala na stałe monitorowanie zobowiązań finansowych UMD.	
4b3	Komunikowanie stronom zainteresowanym o finansach UMD	Jawność i przejrzystość gospodarki zasobami finansowymi	UMD w sposób prosty i zrozumiały informuje wszystkie strony zainteresowane o planach i realizacji budżetu poprzez: BIP, stronę internetową, broszurę informacyjną, media itd. (patrz 5c1).	
4b4	Proces kontroli zarządczej	Zapewnienie skuteczności i efektywności działania w celu prawidłowej realizacji polityki finansowej.	Finanse UMD poddawane są systematycznym kontrolom wewnętrznym oraz zewnętrznym, w tym audytom. Dotyczą one procesów związanych z gromadzeniem i rozdysonowaniem środków publicznych. Proces kontrolny prowadzony jest w oparciu o regulamin kontroli zarządczej, który łączy ze sobą 5 wzajemnie powiązanych elementów. Skuteczność poszczególnych elementów monitoruje na bieżąco BM. Obiektywna i niezależna ocena kontroli zarządczej prowadzona jest przez audytora wewnętrznego, zatrudnionego w UMD. Audytor wykonuje swoje zadania w oparciu o Kartę audytu wewnętrznego.	
4c. Organizacja zarządza budynkami, wyposażeniem, materiałami i zasobami naturalnymi w zrównoważony sposób				
4c1	Zarządzanie mieniem gminy	Optymalne wykorzystanie majątku do realizacji celów SZRL	Mieniem gminy są nieruchomości zabudowane i niezabudowane, lokale użytkowe i mieszkalne oraz infrastruktura techniczna gminy. UMD kompleksowo zarządza posiadanym mieniem poprzez realizację 5 procesów, których właściciele są odpowiedzialni za zarządzanie powierzonym majątkiem, zgodnie z SZRL (patrz 5d4).	
4c2	Program ochrony środowiska	Poprawa wskaźników jakości środowiska naturalnego	W UMD realizowany jest Program ochrony środowiska, oparty na zasadach zrównoważonego rozwoju w aspekcie rozwoju społecznego, gospodarczego i technicznego. Program służy realizacji 7 celów polityki środowiskowej.	8b5 8b6

4c3	Monitoring zużycia nośników energetycznych	Obniżenie emisji zanieczyszczeń wynikających ze zużycia energii	Od 2002 UMD systematycznie monitoruje zużycie nośników energetycznych. Utworzono stanowisko inspektora ds. energetycznych, który wprowadza mechanizmy dot. oszczędności energii w UMD i w jednostkach podległych. UMD od 1994r. uczestniczy w różnych projektach oszczędzania nośników energetycznych np. w projekcie „MODEL – poprawa efektywności energetycznej – wzorcowa rola samorządu terytorialnego”. UMD jest członkiem Stowarzyszenia Gmin Polskich Energie Cites. Podejście stanowi dobrą praktykę – BDP.	
4c4	Redukcja CO2 we współpracy z Komisją Europejską	Obniżenie emisji CO2 wynikającej ze zużycia energii w Dzierżonowie	UMD, od 2010r. jako jedno z 10 miast w Polsce, realizuje wspólnie z Komisją Europejską program dot. zmniejszenia emisji CO2 do 2020r. Jest to dowód uznania dla UMD za działania na rzecz ochrony środowiska.	
4d. Organizacja zarządza technologią w celu wsparcia realizacji strategii				
4d1	Elektroniczny system obiegu dokumentów (KRS) i wyposażenie stanowisk pracy	Zwiększenie sprawności i szybkości działania Urzędu.	W 2006 roku UMD wdrożył elektroniczny system obiegu dokumentów. KRS pozwala na monitoring załatwianych spraw (terminowość), zdalną dekretację spraw, wersjonowanie dokumentów itp. Wszyscy pracownicy zostali przeszkoleni. KRS jest systematycznie udoskonalany z wykorzystaniem benchmarkingu. Każde stanowisko pracy wyposażone jest w komputer z pełnym oprogramowaniem stanowiskowym i z dostępem do sieci www. Pracownicy oceniają udostępnioną infrastrukturę w ramach badań satysfakcji oraz w trakcie rocznych ocen pracowników.	7a8
4d2	Wykorzystanie technologii komunikacyjnych i informacyjnych.	Elektroniczny dostęp do informacji dla mieszkańców	UMD na bieżąco wdraża i wykorzystuje nowe technologie i rozwiązania teleinformatyczne tj. strona www, Biuletyn Informacji Publicznej, Info – kioski, sieć bezprzewodowa Internetu w obrębie rynku (HOT-SPOT), Mobilet (elektroniczny system opłat parkingowych oraz opłat za przejazd komunikacją miejską za pomocą telefonu komórkowego), telefon internetowy, itp. Liderzy posiadają indywidualne podpisy kwalifikowane.	8a4
4d3	E –usługi	Wprowadzenie automatycznego trybu załatwiania spraw (on – line)	Od 2005 roku na stronie internetowej dostępne są formularze w wersji elektronicznej do wydrukowania. W trakcie wdrażania jest skrzynka podawcza e-puap, która pozwala na wnoszenie wniosków i podań przez klientów z wykorzystaniem podpisu elektronicznego klasyfikowanego. Od 2010 roku za pomocą specjalnych aplikacji formularzy, klient może przesłać wniosek elektronicznie. Pełny pakiet e-usług zostanie wdrożony po wprowadzeniu nowych regulacji krajowych dot. podpisu elektronicznego w latach 2011 – 2016.	
4d4	Plan informatyzacji UMD	Określenie kierunków rozwoju systemów teleinformatycznych UMD.	W 2010 roku z pomocą firmy konsultingowej opracowano kompleksowy plan informatyzacji na lata 2010 – 2016. Wpisuje się on w cele strategiczne SZRL oraz jest zgodny ze Strategią kierunkową rozwoju informatyzacji Polski w latach 2007 – 2013. Plan jest w trakcie realizacji.	
4e. Organizacja zarządza informacją i wiedzą w celu zapewnienia skutecznego podejmowania decyzji oraz budowania zdolności organizacji				
4e1	Dostęp do informacji publicznej i BIP	Jawność i przejrzystość działania UMD	W UMD udostępnianiu podlega każda wiadomość o sprawach publicznych gminy poprzez: BIP, tablice ogłoszeń, stronę www, pocztę elektroniczną i bezpośrednio – ustnie lub pisemnie. Sposób postępowania reguluje instrukcja. Koordynatorem dostępu do informacji publicznej jest kierownik BOK. Wszystkie udostępniane informacje są aktualne a sposób załatwienia sprawy dogodny dla klienta (patrz 5d5).	6a5 8a4
4e2	Zarządzanie informacją i wiedzą	Racjonalne gromadzenie i wykorzystanie wiedzy i informacji dostępnej w UMD	Całość informacji i wiedzy przechowywana jest w systemach informatycznych. Mają one strukturę katalogu sieciowego, specjalistycznych baz danych np. System Informacji Przestrzennej (SIP) i własnych baz tworzonych przez pracowników UMD. Do zarządzania dokumentami wykorzystuje się KRS i Q-system. Do zarządzania majątkiem gminy wykorzystuje się system środków trwałych (STW), który pozwala na szczegółową rejestrację i ewidencjonowanie posiadanego majątku.	
4e3	Bezpieczeństwo informacji	Ochrona informacji poprzez stosowanie systemu zabezpieczeń i uprawnień.	UMD w 2008 roku wdrożył politykę bezpieczeństwa informacji, zgodną z regulacjami prawnymi dot. funkcjonowania JST. Za bezpieczeństwo danych odpowiada administrator bezpieczeństwa informacji (ABI), zgodnie z instrukcją zarządzania bezpieczeństwem informacji.	
4e4	Komunikator wewnętrzny	Podnoszenie wiedzy za pomocą komunikacji elektronicznej	UMD doskonali komunikację wewnętrzną wykorzystując technologię IT. Elektroniczne kanały komunikacji stosowane w UMD to: komunikator wewnętrzny (borgchat) i poczta e-mail. Zakres informacji przekazywanych tymi kanałami obejmuje m.in. informacje o spotkaniach, sprawy bieżące np. nieobecności NK, dystrybucję dokumentów własnych UMD itp. (patrz 3d1).	7a7

5. PROCESY, PRODUKTY I USŁUGI

5a Organizacja projektuje procesy i zarządza nimi w celu optymalizacji wartości dla stron zainteresowanych				
Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Wyniki
5a1	Zintegrowany System Zarządzania (ZSZ)	Wdrożenie w UMD zarządzania procesowego zgodnego z europejskimi standardami w celu doskonalenia jakości świadczonych usług	UMD w 2006 roku na bazie funkcjonującego systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 wdrożył Zintegrowany System Zarządzania obejmujący normy dotyczące jakości, środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. System obejmuje wszystkie procesy realizowane w UMD. Wszystkie procesy, dla których określono mierniki i wskaźniki, mają przypisanych właścicieli. System jest certyfikowany. Raz w roku z udziałem NK przeprowadzany jest przegląd ZSZ. W 2009 roku po samoocenie EFQM zmieniona została mapa procesów, która uwzględniła SZRL jako nadrzędny dokument wyznaczający cele i zadania dla UMD.	6a1 6a4
5a2	Benchmarking	Wykorzystanie innowacyjności i kreatywności w zarządzaniu i doskonaleniu procesów	UMD sukcesywnie od 2007 roku przystępował do GWD w zakresach zarządzania: 1) pomocą społeczną; 2) drogami i transportem publicznym; 3) oświatą; 4) gospodarką mieszkaniową. UMD korzysta z członkostwa w EFQM (wizyty benchmarkingowe). Bierze udział w ogólnopolskim rankingu przeprowadzanym od 5 lat przez Rzeczpospolitą, jednego z 3 najważniejszych dzienników w Polsce. W ramach Programu doskonalenia usług publicznych UMD opisał 11 sprawdzonych i stosowanych w UMD podejść, do ogólnopolskiej bazy dobrych praktyk – BDP.	6a3, 6a4, 8b3, 9a10, 9a11
5a3	Działania doskonalące w wyniku samooceny EFQM	Wykorzystanie samooceny do doskonalenia procesów	W wyniku samooceny EFQM, którą przeprowadziliśmy już 3 razy (2004, 2006, 2009) na podstawie zidentyfikowanych obszarów do poprawy definiowaliśmy projekty i działania doskonalące. Po ostatniej samoocenie EFQM łączna liczba pkt wynosiła 467, zidentyfikowano 185 mocnych stron i 116 obszarów do poprawy. W wyniku tego, zdefiniowaliśmy 43 projekty i działania doskonalące, które zostały zatwierdzone do realizacji ze wskazaniem właściciela. Dla projektów opracowano karty.	6a2, 6a3, 6a4, 6a5, 6a7, 6a9
5a4	„Przejrzysta Polska”	Promowanie właściwych standardów życia publicznego oraz pobudzanie aktywności obywatelskiej	"Przejrzysta Polska" to ogólnopolska akcja społeczna, prowadzona przez Gazetę Wyborczą od 2005 roku, promująca jawność i przejrzystość działań w samorządach. UMD, jako jedyny wśród uczestników zrealizował wszystkie zadania obowiązkowe i fakultatywne. Wypracowując nowe podejścia i doskonaląc istniejące procesy UMD wprowadził wzorcowe rozwiązania np. wprowadzenie do Statutu Dzierżoniowa inicjatywy uchwałodawczej mieszkańców.	6a9 8a5 8b1 9b10
5b Organizacja opracowuje produkty i usługi w celu tworzenia optymalnej wartości dla klientów.				
5b 1	Wnioski do WPI	Uzyskanie informacji dot. oczekiwań mieszkańców w celu zaplanowania WPI	Opracowanie WPI poprzedzone jest uzyskaniem informacji od mieszkańców w zakresie ich potrzeb i oczekiwań, co do kierunków inwestowania przez UMD. W tym celu corocznie, UMD zaprasza wszystkie strony zainteresowane do składania wniosków inwestycyjnych. Zaproszenia publikowane są w prasie, na stronie internetowej i na tablicach informacyjnych UMD. Wnioski mieszkańców są rozpatrywane przez Zespół ds. ewaluacji WPI. Każdy składający wniosek otrzymuje pisemną odpowiedź o decyzji UMD w sprawie wnioskowanej inwestycji. Podejście stanowi dobrą praktykę – BDP.	8b4
5b 2	Karty usług	Rzetelne informowanie klientów nt. sposobu załatwiania spraw i świadczenia usług przez UMD	UMD wprowadził w 2005 roku karty usług w celu stworzenia pełnej i rzetelnej informacji na temat świadczonych usług a także jako spełnienie jednego z wymagań akcji „Przejrzysta Polska” (patrz 5b2). Karty usług publikowane są na stronie internetowej UMD i BIP a także dostępne są w BOK. UMD w badaniach ankietowych klientów sprawdza poziom satysfakcji klientów z czytelności i dostępności kart usług a w oparciu o uzyskane wyniki doskonalili sposób informowania o dostępności kart i przystępność zawartych w nich informacji.	6a9
5b 3	Instrumenty wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw	Stwarzanie dogodnych warunków do rozwoju małej przedsiębiorczości w Dzierżoniowie	UMD od 1992r. systematycznie wdraża instrumenty wspomagające powstawanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw na terenie miasta poprzez: system ulg i zwolnień w podatku od nieruchomości dla podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na terenie miasta, utworzenie Gminnego Centrum Informacji, utworzenie Dzierżoniowskiego Centrum Biznesu i Dzierżoniowskiego Inkubatora Przedsiębiorczości, powołanie Społecznej Rady Przedsiębiorców Ziemi Dzierżoniowskiej przy BM Dzierżoniowa, utworzenie Funduszu Poręczeń Kredytowych Powiatu Dzierżoniowskiego.	

5b 4	Standardy obsługi klienta	Standardy Obsługi Klienta mają na celu stworzenie jednolitego wzorca obsługi klienta i określenie wymagań UMD w celu profesjonalnej i przyjaznej obsługi klientów	Standardy obsługi klienta zostały wprowadzone w UMD w 2004 roku a w 2008r. udoskonalone i zakomunikowane wszystkim pracownikom. Dokument zawiera szereg wymagań odnośnie standardów informacyjnych, komunikacyjnych, wizerunkowych oraz standardów profesjonalnej obsługi klienta itp. Korzystając z dobrych praktyk Urzędu Miasta Wałbrzych, standardy obsługi klienta zostaną udoskonalone.	6a5, 6a7, 6a8
5c Organizacja skutecznie promuje i wprowadza na rynek produkty i usługi.				
5c 1	Informowanie lokalnej wspólnoty samorządowej o usługach świadczonych przez UMD	Budowanie relacji z klientami na zasadzie otwartości	UMD systematycznie i w sposób szczegółowy komunikuje lokalną wspólnotę samorządową o oferowanych usługach poprzez: stronę internetową UMD, BIP, tablice ogłoszeń, media oraz tematyczne broszury. W UMD powołane są zespoły redakcyjne do tworzenia i aktualizacji strony WWW i BIP. Ponadto, z każdej komórki urzędu wyznaczona jest osoba odpowiedzialna za aktualizację danych umieszczanych na stronie WWW i BIP w swoim obszarze.	8a4
5c2	Gminne Centrum Informacji (GCI)	Likwidacja barier teleinformatycznych/ rozpowszechnienie informacji o lokalnym rynku pracy i możliwościach samozatrudnienia	UMD w 2003r. utworzył GCI w celu udostępnienia mieszkańcom, a szczególnie osobom bezrobotnym, miejsca, w którym mogą: korzystać bezpłatnie z Internetu, uzyskać informację jak poruszać się na rynku pracy, jak sporządzić dokumenty aplikacyjne, jak poszukiwać zatrudnienia za pomocą sieci a także, jakie działania podjąć, aby rozpocząć własną działalność gospodarczą i pozyskać dofinansowanie ze środków unijnych. GCI cieszy się dużym zainteresowaniem wśród lokalnej wspólnoty samorządowej, prowadzone są badania satysfakcji klientów GCI i systematycznie wprowadzane są działania doskonalące.	
5c3	Informowanie lokalnej wspólnoty samorządowej o usługach świadczonych przez jednostki podległe	Podnoszenie poziomu życia mieszkańców	Jednostki podległe UMD komunikują lokalnej wspólnocie samorządowej o wachlarzu swoich usług poprzez: strony internetowe, BIP UMD, media itp. Ponadto, w przypadku organizacji przez jednostki podległe imprez kulturalnych lub sportowych UMD za pomocą swoich kanałów komunikacyjnych np. poprzez rzecznika prasowego UMD szeroko promuje dostępne oferty w mieście.	
5d Organizacja wytwarza, dostarcza i zarządza produktami i usługami.				
5d1	Obsługa inwestora w Specjalnej Strefie Ekonomicznej	Pozyskanie nowych inwestorów i stymulowanie rozwoju gospodarczego miasta	W UMD obsługa każdego inwestora prowadzona jest przez cały proces inwestycyjny - aż do uzyskania pozwolenia na użytkowanie przedsiębiorstwa i rozpoczęcie działalności. W przypadku inwestorów zainteresowanych inwestowaniem w strefie proces obsługi rozpoczyna się w spółce zarządzającej Specjalną Strefą Ekonomiczną. Prowadzone są pierwsze rozmowy z potencjalnym inwestorem, z udziałem przedstawiciela NK UMD. Po wyborze przez inwestora naszej podstrefy, obsługę inwestora przejmuje Naczelnik Wydziału UMD. Potrzeby inwestora są stale monitorowane. Zarówno Naczelnik Wydziału, jak i BM, mają stały kontakt z przedsiębiorcami, którzy zawsze mogą liczyć na pomoc w rozwiązywaniu ich problemów. Podejście stanowi dobrą praktykę - BDP.	6a6, 8b3 9a7, 9b6
5d2	Biuro Obsługi Klienta - BOK	Kompleksowa, sprawna, bezpośrednia i przyjazna obsługa klientów przychodzących do UMD	Głównym miejscem realizującym proces świadczenia usług w zakresie administracji jest BOK. Od 1992 roku w UMD funkcjonował punkt informacji pełniący rolę biura podawczego. W wyniku systematycznych badań satysfakcji oraz dobrych praktyk w 2004 roku utworzono profesjonalne Biuro Obsługi Klienta. Obecnie BOK zapewnia kompleksową obsługę od momentu wniesienia sprawy przez klienta do jej zakończenia oraz pełni funkcję biura podawczego i miejsca pełnej obsługi mieszkańców. BOK eliminuje konieczność wizyt klientów w poszczególnych wydziałach, co zwiększa wydajność pracy.	6a1, 6a4
5d3	Realizacja projektów inwestycyjnych za pomocą metodyki PRINCE 2	Sprawna i efektywna realizacja projektów inwestycyjnych	UMD jako pierwszy urząd administracji samorządowej w kraju wdrożył w 2006 roku zarządzanie projektami wg metodyki PRINCE 2. Ta metodyka zapewnia realizację projektu w sposób uporządkowany. Każdy z uczestników procesu inwestycyjnego ma przypisaną rolę i zakres odpowiedzialności. Pierwszą inwestycją przeprowadzoną wg. metodyki PRINCE 2 było wykonanie dokumentacji projektowej dotyczącej modernizacji Dzierżoniowskiego Centrum Biznesu. Obecnie wg tej metodyki realizowane są 4 projekty inwestycyjne z udziałem środków zewnętrznych o wartości ponad 5 milionów euro.	
5d4	Proces zaspakajania potrzeb mieszkańców	Systematyczne i efektywne zaspakajanie potrzeb i	Uchwałą RM Dzierżoniowa w 2008 roku został przyjęty Wieloletni Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Gminy na lata 2008-2012, dokument ten jest obligatoryjnym programem, który	9b4

	w zakresie infrastruktury komunalnej	oczekiwań klientów w zakresie infrastruktury komunalnej	sporządzany jest co najmniej raz na 5 lat. Jednak przyjęte w 2009 roku Kierunki działania BM w zakresie zaspakajania potrzeb mieszkaniowych wspólnoty samorządowej na lata 2009-2016 są próbą całościowego ujęcia wszystkich aspektów wpływających na rozwój mieszkalnictwa. Ponadto realizując jeden z celów strategicznych, jakim jest rozwój infrastruktury komunalnej UMD w sposób uporządkowany i systematyczny modernizuje, buduje i remontuje infrastrukturę drogową na terenie miasta.	
5d5	Proces zaspakajania potrzeb mieszkańców w zakresie usług oświatowych, kulturalnych, sportowych i opieki społecznej	Wyrównanie szans rozwoju dzieci oraz zwiększanie standardów pracy placówek oświatowych, kulturalnych i sportowych	UMD realizuje proces tworzenia warunków do świadczenia usług oświatowych, kulturalnych, sportowych i opieki społecznej poprzez wdrożenie programów sektorowych dla poszczególnych obszarów, np: Program Samorządowa Szkoła Środowiskowa, Strategia rozwoju społecznego Miasta Dzierżoniowa, Program Profilaktyki i Promocji Zdrowia.	6a12, 6a13, 6a15, 6a16, 8a5, 9a9, 9a10, 9a11, 9a12
5d6	Edukacja społeczna w zakresie ochrony środowiska i bezpieczeństwa	Zaangażowanie społeczeństwa w działania ekologiczne	Od 1992 roku z inicjatywy RM Dzierżoniowa, UMD organizuje Olimpiadę Ekologiczną w szkołach podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. Jednocześnie Ekolog Miejski systematycznie prowadzi lekcje z ekologii w przedszkolach i szkołach. UMD sponsoruje i wspiera działania inicjowane przez placówki (np. SP Nr 9 – tydzień ekologiczny). BM jest organizatorem konkursów ekologicznych np. zbieranie makulatury i baterii przez placówki oświatowe. UMD prowadzi także akcję selektywnej zbiórki odpadów.	8b5, 8b6
5e Organizacja zarządza i doskonali relacje z klientami				
5e1	Badanie satysfakcji klienta	Podnoszenie jakości usług publicznych świadczonych przez UMD i wzrost satysfakcji klientów	Od 2000r. badania satysfakcji klientów prowadzone były co 2 lata i za każdym razem konstruowana była ankieta zawierająca inny zestaw pytań. UMD w konsekwencji przeprowadzonej samooceny EFQM w 2007r. wprowadził jednolity, zawierający stały zestaw pytań, sposób prowadzenia badań. Corocznie doskonalona jest metoda prowadzenia badań na podstawie doświadczeń i wniosków z poprzedniego badania. Wyniki badań są podstawą do dalszego doskonalenia procesów UMD. Corocznie w planie działań doskonalących podejmowane są działania w celu poprawy i wzrostu poziomu satysfakcji klienta.	6a1, 6a2, 6a3, 6a4, 6a5, 6a7, 6a8
5e2	Badania satysfakcji klientów jednostek podległych	Podnoszenie jakości usług publicznych świadczonych przez jednostki podległe i wzrost satysfakcji klientów	UMD od 2000r. prowadzi badania satysfakcji klientów jednostek podległych. Badania te realizowane są zgodnie z Procedurą przeprowadzania badań ankietowych klientów i partnerów UMD i obejmują wybraną grupę partnerów. Wyniki badań wykorzystywane są przez NK UMD do stymulowania działań w zakresie doskonalenia poziomu świadczonych usług w jednostkach podległych.	
5e3	Badania satysfakcji opinii publicznej	Identyfikacja potrzeb i oczekiwań lokalnej wspólnoty samorządowej	Od 2004 roku UMD prowadzi badania ankietowe opinii publicznej przy współpracy z firmą zewnętrzną. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskujemy opinie nt. jakości życia mieszkańców, mocnych i słabych stron miasta itp. Badania te prowadzone są nie rzadziej niż jeden raz w kadencji władz oraz przed ewaluacją SZRL. Wyniki badań są przydatne podczas aktualizacji SZRL.	8a1, 8a2
5e4	System skarg, wniosków i interwencji	Bezpośredni dialog BM z lokalną wspólnotą samorządową w celu doskonalenia jakości świadczonych usług przez UMD i jednostki podległe	UMD stosuje instrukcję postępowania w przypadku skarg, wniosków i interwencji. Każdy ma prawo złożyć skargę i wniosek (pisemnie, ustnie do protokołu lub drogą e-mailową, a także poprzez kontakt z radnymi) w związku z działalnością UMD. Ponadto, BM przyjmuje mieszkańców w ustalonych dniach tygodnia, a kierownicy wydziałów w godzinach pracy na bieżąco. Skargi, wnioski i interwencje rozpatrywane są także przez RM (dot. skarg na BM i kierowników jednostek podległych). Corocznie w przeglądzie ZSZ monitoruje się ilość i przedmiot składanych skarg i wniosków.	6b2, 6b3, 6b6
5e5	Konsultacje społeczne	Realizacja celów strategicznych UMD poprzez czynny udział stron zainteresowanych	UMD realizując cele strategiczne SZRL przeprowadza konsultacje społeczne, które są stałym elementem monitoringu Strategii, tworzenia rocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi, tworzenia studium uwarunkowań przestrzennych oraz miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Podejście to pozwala na budowanie trwałych relacji z lokalną wspólnotą samorządową, opartych na wzajemnym zaufaniu, szacunku i otwartości.	8b4

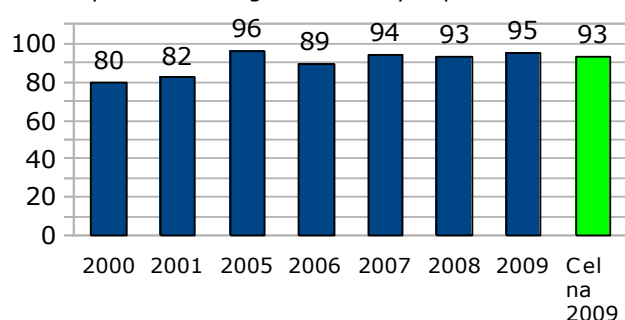
6. KLIENCI

Badania satysfakcji klientów urzędu prowadzone są metodą ankietowania bezpośredniego.

Skala ocen: bardzo zadowolony (5), zadowolony (4), ani zadowolony/ani niezadowolony (3), niezadowolony (2) i bardzo niezadowolony (1). Urząd do pomiaru poziomu satysfakcji klientów stosuje miernik TOP2 – czyli sumę ocen zadowolony i bardzo zadowolony – jest to odzwierciedleniem najlepszych uzyskanych ocen w poszczególnych obszarach.

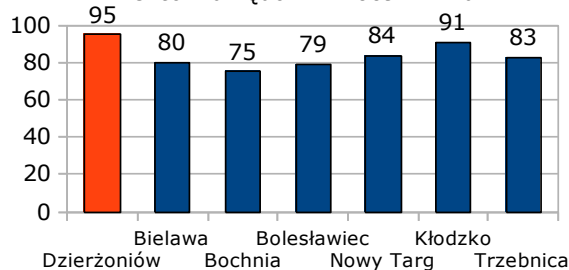
Cele dla priorytetowych obszarów wyznaczane są corocznie w oparciu o indywidualne wyniki uzyskane w latach poprzednich oraz z uwzględnieniem ilości działań doskonalących mających na celu poprawę satysfakcji klienta w danym obszarze.

Ocena poziomu usług świadczonych przez UMD w %



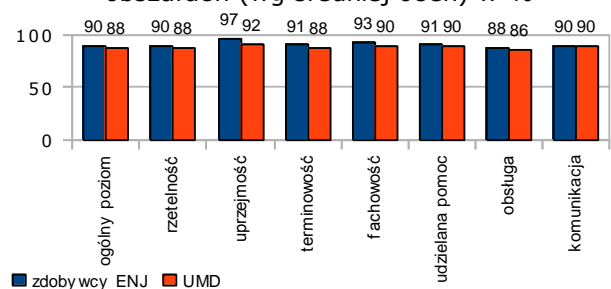
Wykres 6a1 – Prowadzone od 2000 r. działania doskonalące zorientowane na wzrost satysfakcji klienta i jakości świadczonych usług przyniosły w 2005 r. oczekiwane wysokie rezultaty i są one utrzymywane.

Ogólny poziom satysfakcji (TOP2) klientów urzędów w 2009r. w %



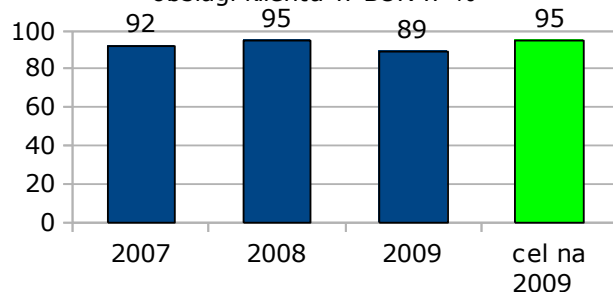
Wykres 6a2 – UMD jako lider projektu pod nazwą „Program doskonalenia jakości usług publicznych w urzędach dolnego śląska i małopolski z wykorzystaniem doświadczeń UMD” osiągnął najwyższy poziom satysfakcji klientów wśród urzędów o porównywalnym poziomie zatrudnienia.

Porównanie poziomu satysfakcji w poszczególnych obszarach (wg średniej ocen) w %



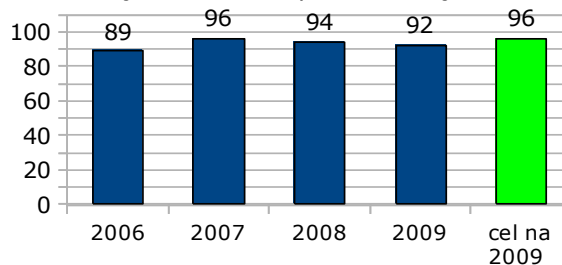
Wykres 6a3 – Uzyskane wyniki w badaniu satysfakcji klienta za rok 2009 kształtują się na poziomie średniej uzyskanej przez organizacje sektora publicznego zdobywców ENJ (Europejskiej Nagrody Jakości)

Stopień zadowolenia z warunków obsługi klienta w BOK w %



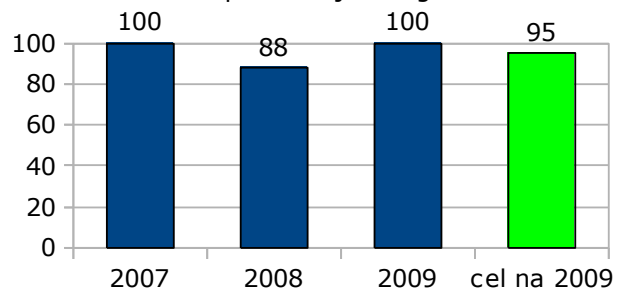
Wykres 6a4 - Otwarcie w 2004r. BOK jako nowatorskiego miejsca pełnej obsługi klientów ma odzwierciedlenie w wysokim poziomie satysfakcji klientów z warunków obsługi.

Ocena kontaktu z klientem, jakość udzielanych informacji



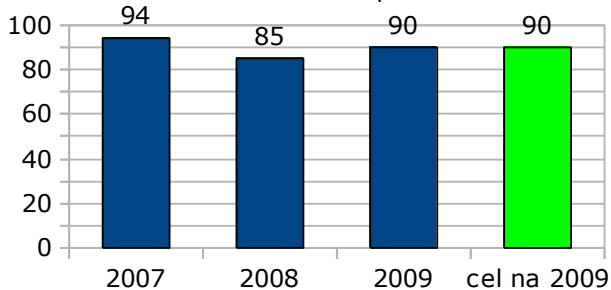
Wykres 6a5 – Stałe szkolenia pracowników z obsługi klienta przekładają się na wysoką ocenę jakości komunikacji z klientem.

Poziom satysfakcji przedsiębiorców w podstrefie Dzierżoniów z kompleksowej obsługi inwestora w %



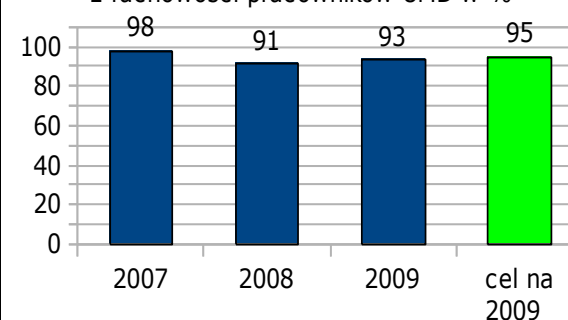
Wykres 6a6 - Budowane relacji partnerskich z przedsiębiorcami działającymi w WSSE Podstrefa Dzierżoniów przekłada się na coraz wyższy poziom satysfakcji z kompleksowej obsługi inwestora.

Stopień zadowolenia z terminowości załatwiania spraw w UMD w %



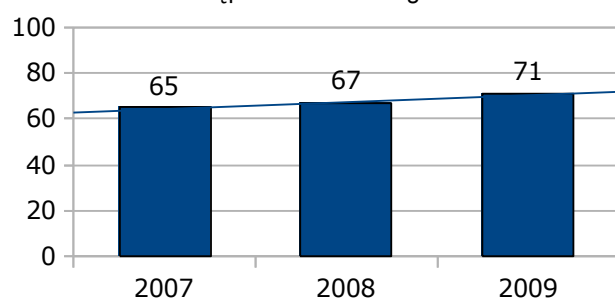
Wykres 6a7 - Terminowość załatwiania spraw jest jednym z priorytetowych dla UMD obszarów. Wykorzystując narzędzie KRS, UMD monitoruje terminowość załatwianych spraw.

Stopień zadowolenia z fachowości pracowników UMD w %



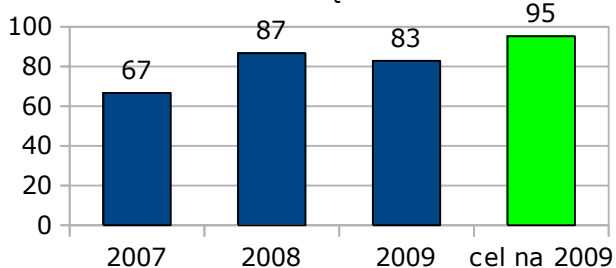
Wykres 6a8 - W szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych pracownicy UMD doskonalą swoje umiejętności i kwalifikacje zawodowe co przekłada się na wysoką ocenę fachowości pracowników.

Stopień zadowolenia z czytelności i dostępności Kart Usług w %



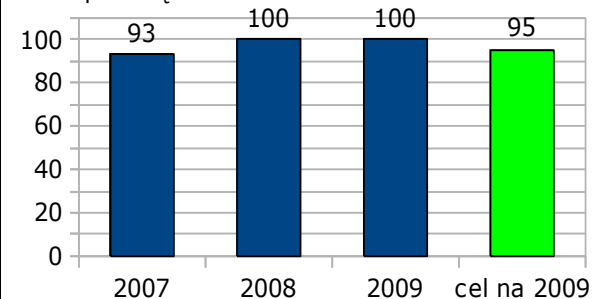
Wykres 6a9 - Poprzez stworzone karty usług, ich monitoring i bieżącą aktualizację klienci otrzymują pełną i rzetelną informację na temat świadczonych usług przez UMD.

Stopień satysfakcji przedsiębiorców z działalności Dzierżoniowskiego Inkubatora Przedsiębiorczości w %

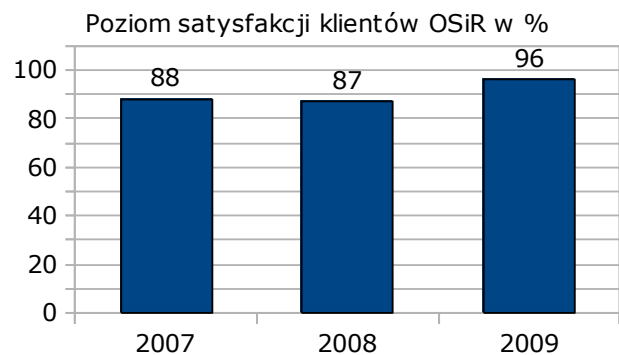


Wykres 6a10 - Tworzenie coraz lepszych warunków do prowadzenia biznesu w Dzierżoniowskim Inkubatorze Przedsiębiorczości przekłada się na coraz wyższy poziom satysfakcji przedsiębiorców.

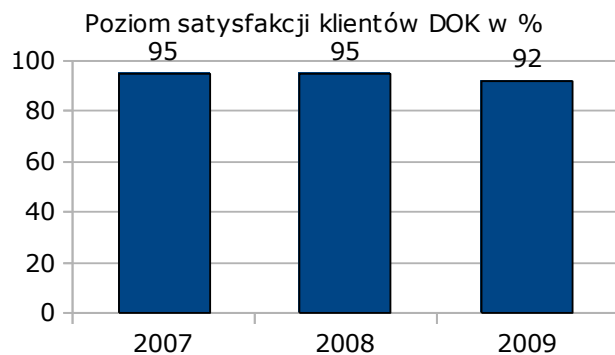
Stopień satysfakcji przedsiębiorców z działalności FPKPD w %



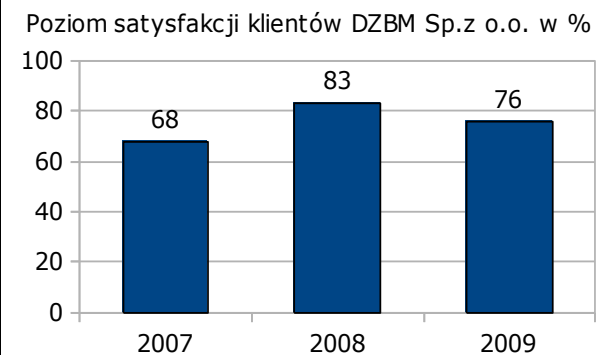
Wykres 6a11 - Profesjonalna obsługa i zakres świadczonych usług na rzecz przedsiębiorców w ramach FPKPD przekłada się na ich bardzo duże zadowolenie



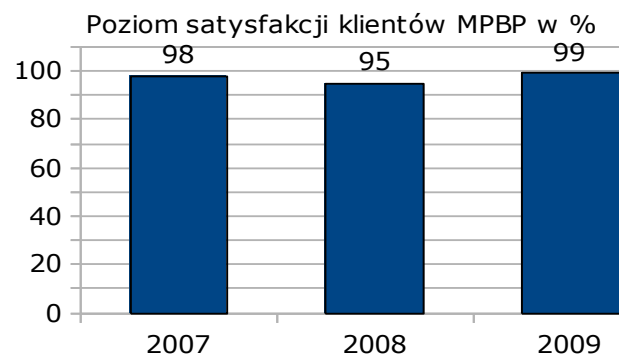
Wykres 6a12 – Prace modernizacyjne realizowane na terenie OSiRu oraz poszerzenie oferty sportowo rekreacyjnej przełożyło się na zwiększenie zadowolenia klientów.



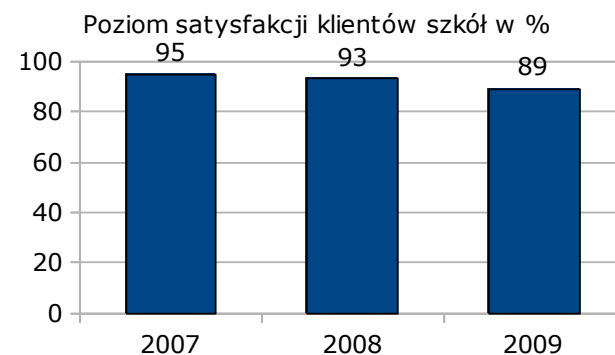
Wykres 6a13 – Dzięki wysokiej liczbie imprez i bogatej ofercie kulturalnej klienci bardzo wysoko oceniają działalność DOK.



Wykres 6a14 – Spadek poziomu satysfakcji klienta w roku 2009 był impulsem do podjęcia działań doskonalących w wielu obszarach.



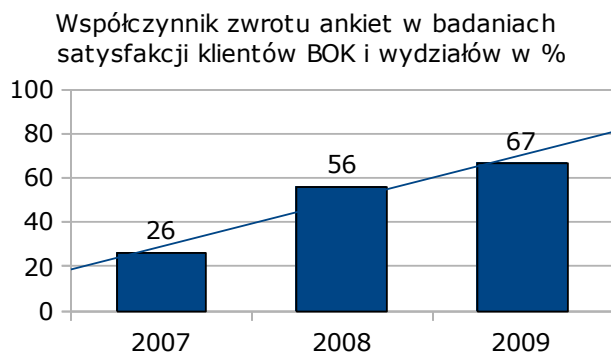
Wykres 6a15 – Nowoczesna baza MPBP oraz bogata oferta kulturalna ma odzwierciedlenie w wysokim poziomie satysfakcji klientów MPBP.



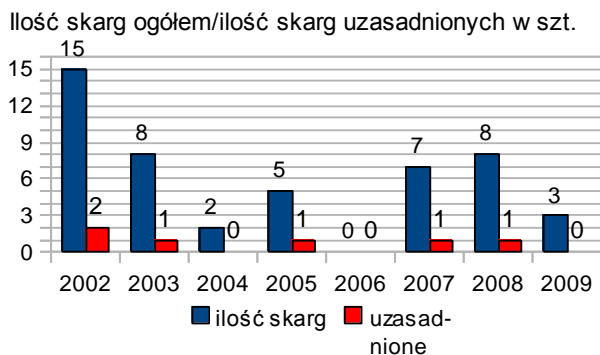
Wykres 6a16 – Pomimo wysokiego poziomu satysfakcji, UMD oraz dyrektorzy szkół podjęli wiele działań doskonalących w celu zahamowania spadku satysfakcji uczniów i ich rodziców.



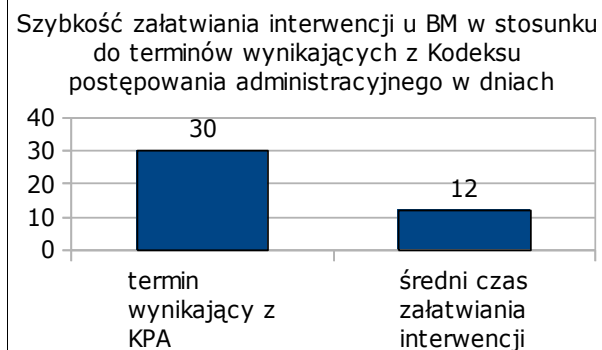
Wykres 6a17 – Coraz większy zakres finansowania działań organizacji pozarządowych przekłada się na coraz wyższy poziom satysfakcji ze współpracy.



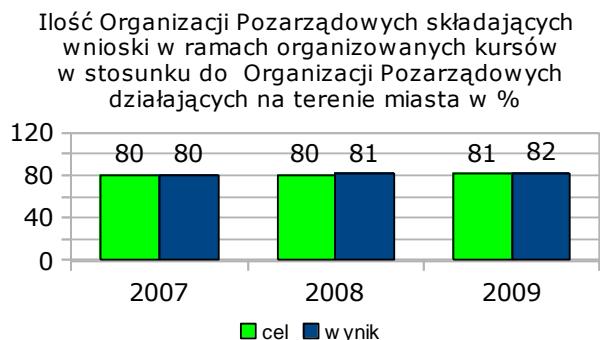
Wykres 6b1 - Doskonalenie metodyki badań satysfakcji klientów przekłada się na coraz wyższy współczynnik zwrotu ankiet.



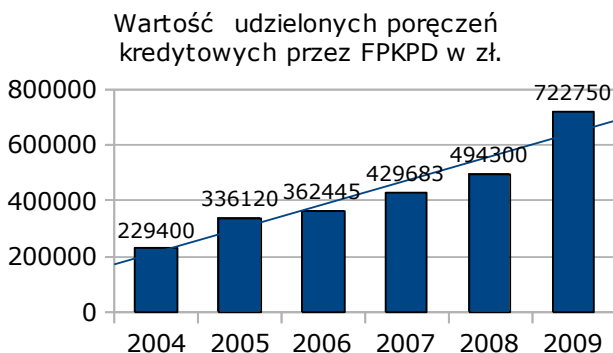
Wykres 6b2 - Wzrost kompetencji pracowników wpływa na systematyczny spadek ilości skarg na działalność UMD.



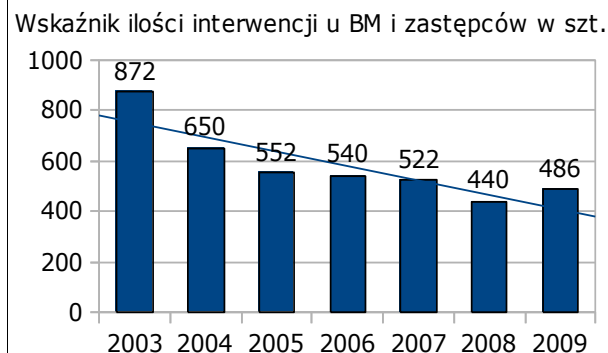
Wykres 6b3 - Udzielenie odpowiedzi na interwencje mieszkańców u BM i jego zastępców zajmuje średnio 12 dni, tj. 40 % czasu określonego w przepisach prawa (tj. 30 dni na załatwienie sprawy).



Wykres 6b4 - Szeroki zakres zadań realizowanych wspólnie z NGO pozwala na zaangażowanie ponad 80% NGO działających na terenie Dzierżoniowa.



Wykres 6b5 - Udzielanie coraz większej ilości poręczeń kredytów dla przedsiębiorców wpływa na rozwój gospodarczy w mieście oraz przedkłada się na realizację celów SRL.



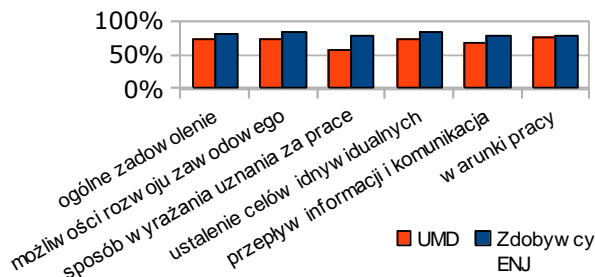
Wykres 6b6 - Wskaźnik ilości interwencji u BM i zastępców wykazuje od 2003r. tendencję spadkową i jest miarą coraz sprawniej działającej administracji zarówno w UMD, jak i jednostkach podległych. Im mniej interwencji u BM tym lepsza obsługa klienta w wydziałach UMD i jednostkach podległych.

7. PRACOWNICY

Badanie satysfakcji pracowników w UMD prowadzone jest metodą ankietową – raz do roku. Przyjęta została pięciostopniowa skala ocen: gdzie 5 – bardzo zadowolony a 1 – bardzo niezadowolony. Badania zakresem obejmują wszystkie obszary życia organizacji związane z pracownikami: warunki pracy, szkolenia i rozwój, system motywacyjny, komunikację, przywództwo i zarządzanie personelem. UMD do pomiaru poziomu satysfakcji pracowników stosuje miernik TOP2 – czyli sumę ocen (5) bardzo zadowolony i (4) zadowolony. Badaniem objęci są wszyscy pracownicy UMD.

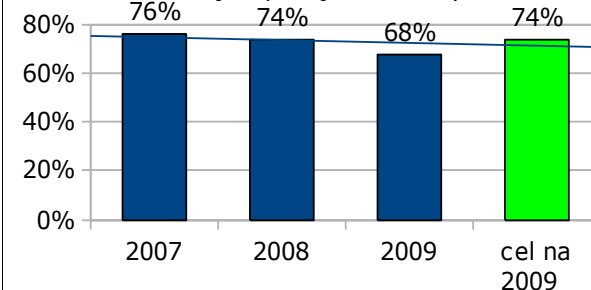
Za przeprowadzenie badania i przygotowanie raportu odpowiada zespół powołany przez BM. Wyniki badania prezentowane są pracownikom na spotkaniu kwartalnym.

Porównanie poziomu satysfakcji pracowników w poszczególnych obszarach wg średniej ocen



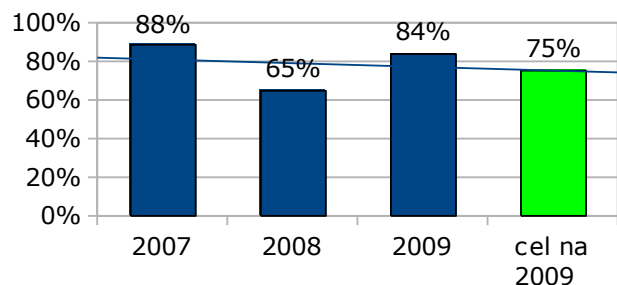
Wykres 7a1

Zadowolenie z możliwości realizacji aspiracji zawodowych



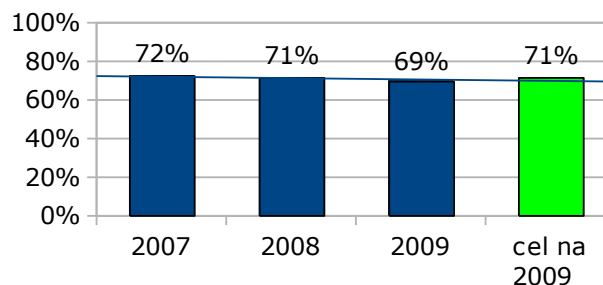
Wykres 7a2 – Spadek zadowolenia w tym obszarze spowodował podjęcie działań doskonalących. Efekty i skuteczność podjętych działań zostaną poddane ocenie w ankiecie badań satysfakcji pracowników na początku 2011 roku.

Zadowolenie z posiadanych uprawnień i samodzielności na stanowisku pracy



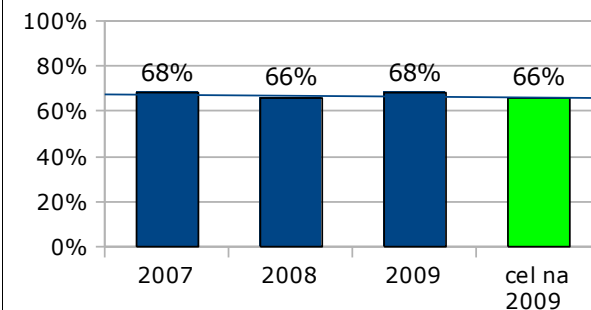
Wykres 7a3 – Przekazanie dodatkowych uprawnień pracownikom poprzez udzielane przez BM indywidualne upoważnienia wpłynęło na poziom satysfakcji pracowników w zakresie uprawnień i samodzielności na stanowisku pracy.

Zadowolenie ze stylu kierowania bezpośrednich przełożonych

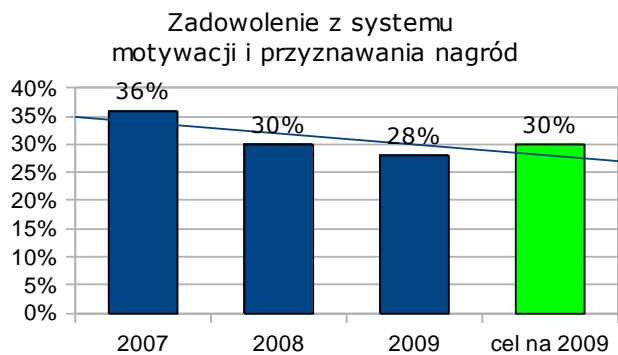


Wykres 7a4 – Zadowolenie ze stylu kierowania bezpośrednich przełożonych systematycznie utrzymuje się na wysokim poziomie.

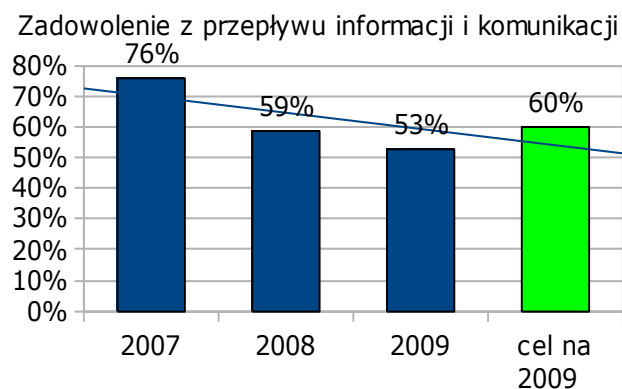
Zadowolenie ze stylu kierowania NK



Wykres 7a5 – Zadowolenie ze stylu kierowania NK stale utrzymuje się na wysokim poziomie.



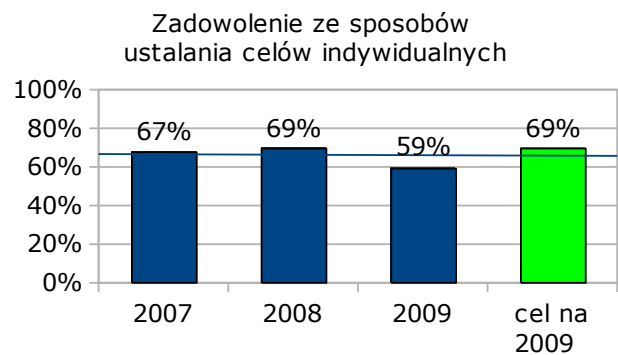
Wykres 7a6 – Spadek zadowolenia pracowników zdiagnozowany w trakcie samooceny przeprowadzonej w 2009 roku spowodował, że UMD określił 16 projektów i działań doskonalących z obszaru pracowników, których efektem ma być zwiększenie zadowolenia w kolejnych latach.



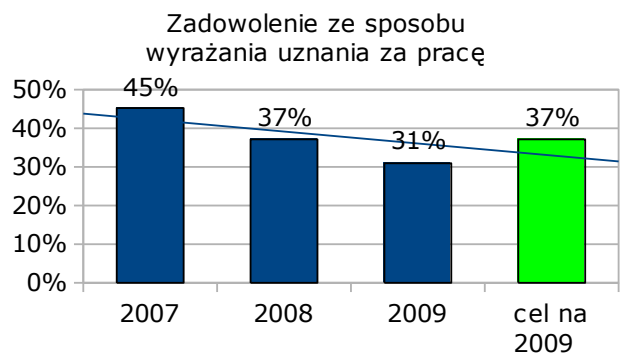
Wykres 7a7 – Po samoocenie przeprowadzonej w 2009 roku został zidentyfikowany i zrealizowany projekt doskonalący, którego efektem jest matryca kanałów komunikacji pionowej w UMD.



Wykres 7a8 – UMD poprzez systematyczną wymianę wyposażenia pomieszczeń biurowych, sprzętu komputerowego oraz tworzenie pomieszczeń socjalnych dąży do polepszenia komfortu pracy pracowników.



Wykres 7a9 – Spadek zadowolenie w 2009 roku spowodował zmianę podejścia – wprowadzono tabelę celów zrównoważonego rozwoju.

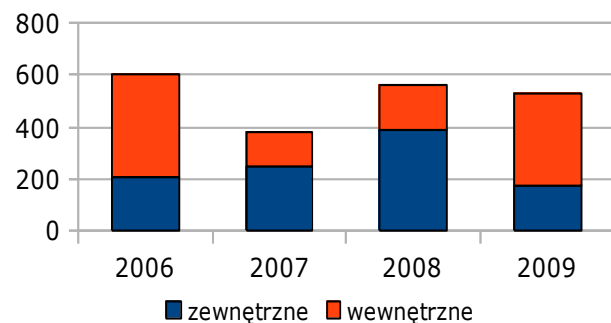


Wykres 7a10 – w wyniku działań podjętych po samoocenie w 2009 roku opracowano i wdrożono regulamin funkcjonowania zespołów, ponadto liderzy UMD uczestniczą w szkoleniach doskonalących umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi.



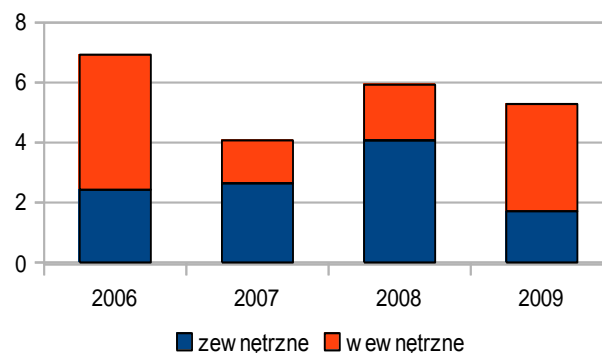
Wykres 7a11 – Podjęte działania doskonalące procesu badań satysfakcji pracowników przyczyniły się do wzrostu współczynnika zwrotu ankiet w 2009 roku.

Liczba uczestników szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych



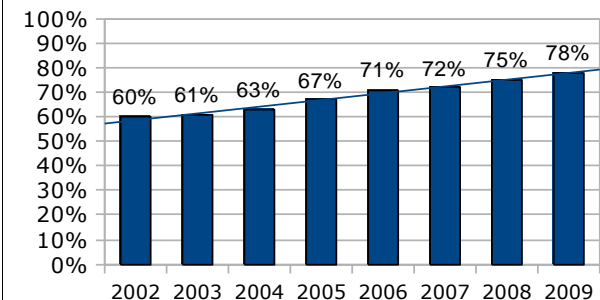
Wykres 7b1 – Rezerwowane corocznie w budżecie duże środki finansowe na szkolenia oraz tworzone w oparciu o wnioski pracowników roczne plany szkoleń umożliwiają pracownikom udział w coraz większej liczbie szkoleń a tym samym rozwijają kompetencje pracowników.

Liczba dni szkoleniowych na 1 pracownika UMD



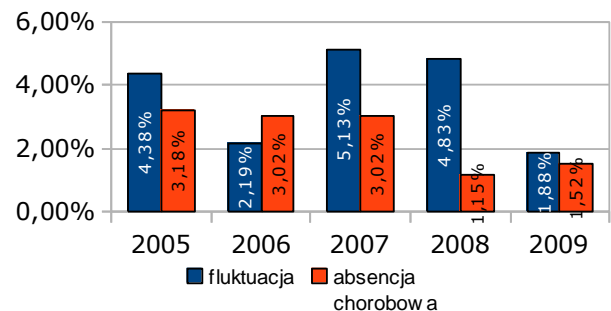
Wykres 7b2 – Poprzez uczestnictwo w szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych pracownicy UMD doskonalą swoje umiejętności i kwalifikacje zawodowe co przekłada się na wysoką ocenę świadczonych przez UMD usług.

Odsetek pracowników z wykształceniem wyższym



Wykres 7b3 – Udzielane przez UMD wsparcie finansowe dla pracowników uzupełniających swoje wykształcenie i prowadzona przez UMD polityka zatrudnienia wpływa na systematyczny wzrost odsetka pracowników z wykształceniem wyższym.

Poziom fluktuacji i absencji pracowników



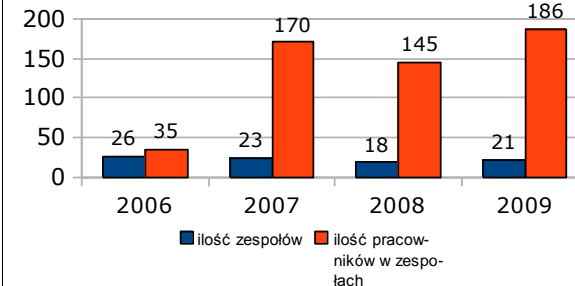
Wykres 7b4 – Niski współczynnik zwolnień wskazuje na stabilność zatrudnienia i pozytywny wizerunek UMD jako pracodawcy natomiast wskaźnik absencji chorobowej potwierdza zasadność działań podejmowanych w zakresie profilaktyki zdrowotnej.

Przyrost średniego wynagrodzenia na stanowiskach merytorycznych w stosunku do roku poprzedniego w %



Wykres 7b5 – Planowane w budżecie środki na wynagrodzenia pracowników UMD zakładają wzrost wynagrodzenia pracowników każdego roku.

Udział pracowników w zespołach

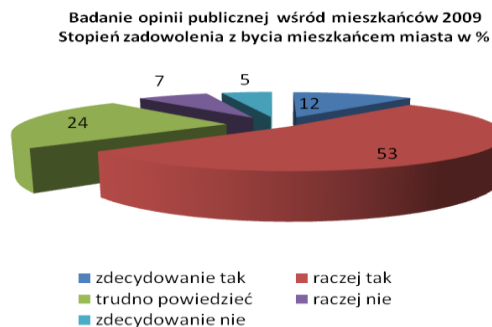


Wykres 7b6 – Kierownictwo UMD promuje i wspiera kulturę pracy zespołowej a także uznaje ją za jedną z wartości kluczowych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Powoływane przez BM zespoły zadaniowe wspomagają realizację inicjatyw podejmowanych przez UMD

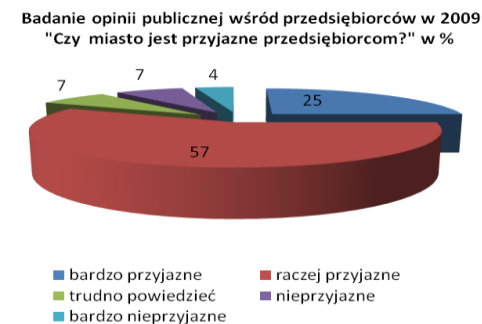
8. SPOŁECZEŃSTWO

Badania opinii społecznej prowadzone są przez UMD od 2004r. metodą ankietowania bezpośredniego lub przy współpracy firm zewnętrznych. W badaniach UMD uzyskuje opinie społeczeństwa na temat jakości życia w mieście, mocnych i słabych stron miasta, priorytetowych działań, które władze powinny realizować oraz ocenę aktualnego stanu w poszczególnych obszarach działalności itp.

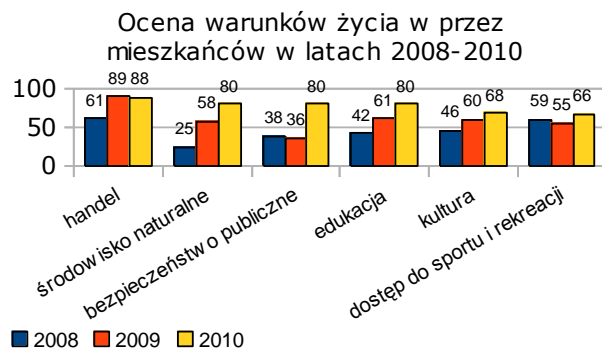
Badania prowadzone są przynajmniej raz w kadencji władz oraz przed ewaluacją SRL. Wyniki badań służą jako materiał przy opracowaniu polityk i strategii oraz są prezentowane RM i innym stronom zainteresowanym.



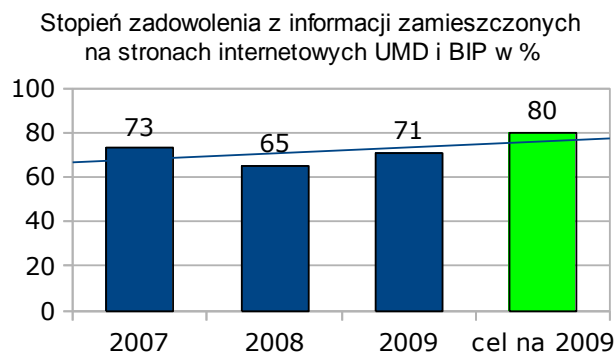
Wykres 8a1 – 65 % społeczeństwa jest zadowolonych z bycia mieszkańcem Dzierżoniowa i czuje się związanych z miastem. Zrównoważony rozwój Dzierżoniowa wpływa na wysoką ocenę jakości życia przez mieszkańców.



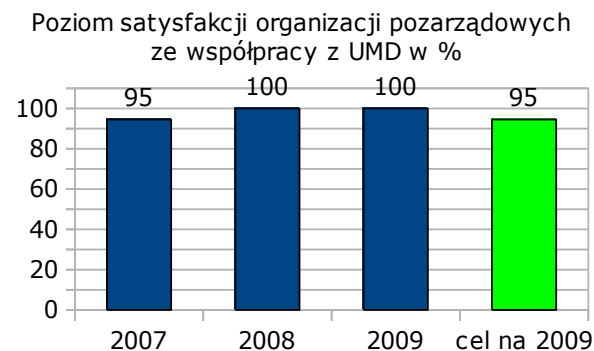
Wykres 8a2 – Przedsiębiorcy w zdecydowanej większości (82%) uważają, iż Dzierżoniów jest przyjazny dla przedsiębiorców. Wysokie zadowolenie przedsiębiorców świadczy o trafności podejmowanych działań w ramach SRL.



Wykres 8a3 – Wysoki poziom ocen mieszkańców w różnych aspektach życia świadczy o zrównoważonym rozwoju miasta.

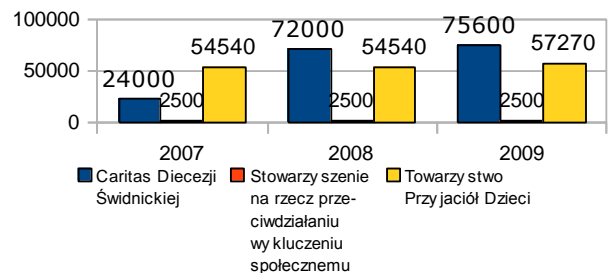


Wykres 8a4 – Ciągła praca na jakością strony www i BIP jako podstawowego źródła informacji w 2009 roku przełożyła się na wyższy poziom satysfakcji klienta z jakości zamieszczanych informacji.



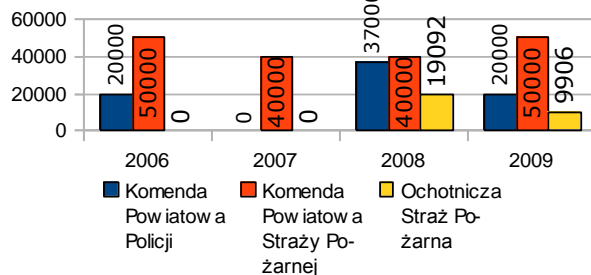
Wykres 8a5 – Budowane relacji partnerskich z organizacjami pozarządowymi przekłada się na stały bardzo wysoki poziom oceny współpracy.

Dotacje dla organizacji pozarządowych na zadania z zakresu działalności charytatywnej, wolontariatu i bezdomności w zł



Wykres 8b1 - Dotacje na wspieranie działań z zakresu pomocy osobom potrzebującym, bezdomnym i wykluczonym społecznie oraz dzieciom stanowią coraz większy udział wśród dotacji udzielanych dla organizacji pozarządowych.

Zakupy z budżetu miasta Dzierżoniowa na rzecz bezpieczeństwa publicznego w zł



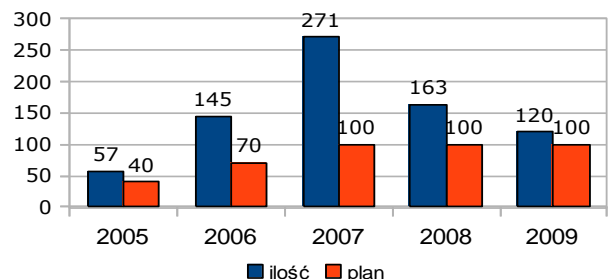
Wykres 8b2 - UMD wspierając jednostki policji, straży pożarnej i ochotniczej straży pożarnej przyczynia się do poprawy bezpieczeństwa w mieście.

Ranking Stref Ekonomicznych na świecie - 2010 fDi Magazine

Miejsce w Rankingu	Kraj
1	China
2	United Arab Emirates
3	Mexico
4	Jordan
5	Latvia
6	United Arab Emirates
7	United Arab Emirates
8	Marocco
9	Bahrain
10	United Arab Emirates
11	Poland - Łódź
12	Thailand
13	Bahrain
14	United Arab Emirates
15	Guatemala
16	United Arab Emirates
17	Poland - Wałbrzych

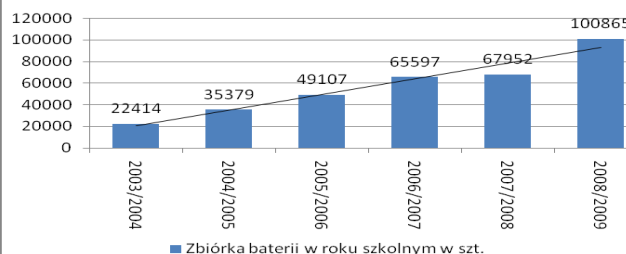
Wykres 8b3 - W Rankingu Stref Ekonomicznych świata WSSE Wałbrzych, w skład której wchodzi Podstrefa Dzierżoniów zajęła 17 miejsce w klasyfikacji ogólnej wśród 700 najlepszych miejsc do zainwestowania na całym świecie oraz uplasowała się na 3 miejscu w Europie.

Liczba wniosków do WPI w latach 2005-2009 w szt.



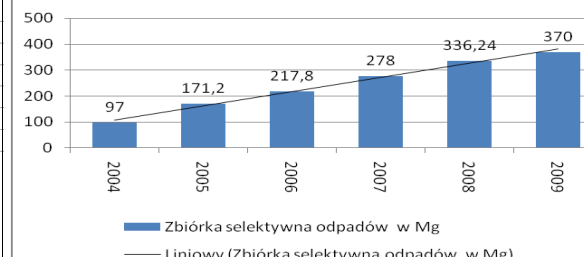
Wykres 8b4 - UMD corocznie stwarza możliwość udziału społeczeństwa w pracach nad WPI. Proces planowania inwestycji jest ciągle doskonały.

Zbiórka baterii w roku szkolnym w szt.



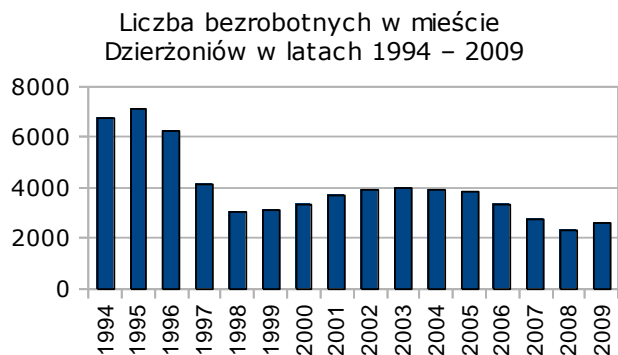
Wykres 8b5 - Realizacja Programu Ochrony Środowiska, w którym zawiera się m.in. zbiórka baterii i makulatury promowana w szkołach gminnych, przyczynia się do podniesienia poziomu świadomości uczniów w zakresie ochrony środowiska naturalnego.

Zbiórka selektywna odpadów w tonach (szkło, papier i tektura, tworzywa sztuczne)

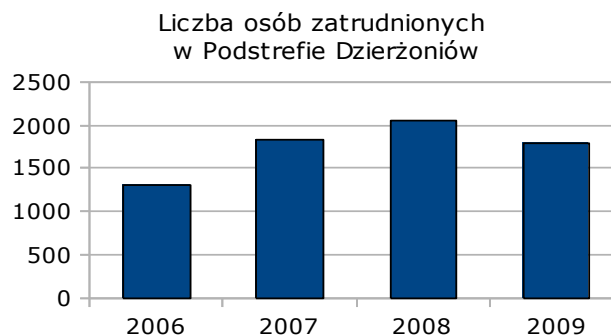


Wykres 8b6 - Selektywna zbiórka odpadów przyczynia się do podniesienia poziomu świadomości mieszkańców w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz ma wpływ na zmniejszenie zanieczyszczenia miasta.

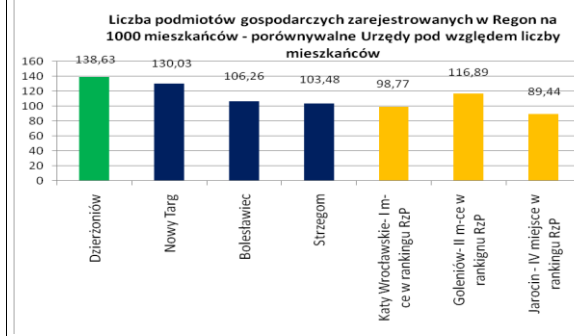
9A KLUCZOWE WYNIKI STRATEGICZNE



Wykres 9a1 – Strategia UMD ukierunkowana na rozwój przedsiębiorczości przyniosła na przestrzeni 15 lat znaczny spadek bezrobocia.

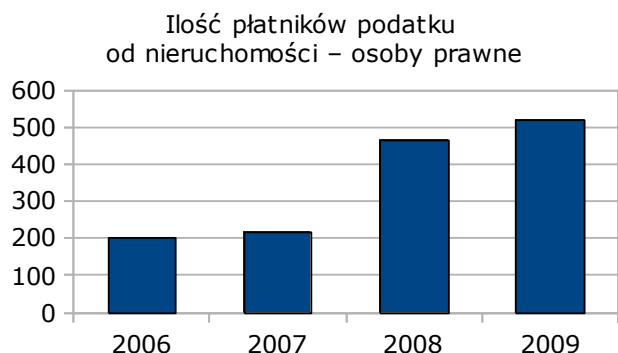


Wykres 9a2 - Zatrudnienie w strefie do 2008 r miało trend rosnący. Spadek w 2009 r. był odzwierciedleniem kryzysu jaki dotknął światową gospodarkę.

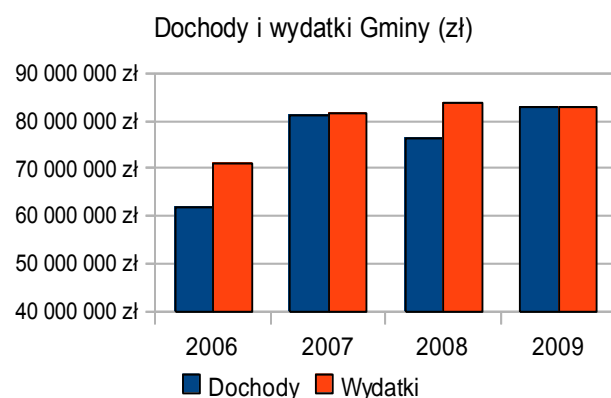


Wykres 9a3 – Wśród porównywalnych miast pod względem ilości mieszkańców Dzierżoniów ma największą ilość podmiotów gospodarczych, co jest miarą efektywnego wspierania rozwoju gospodarczego.

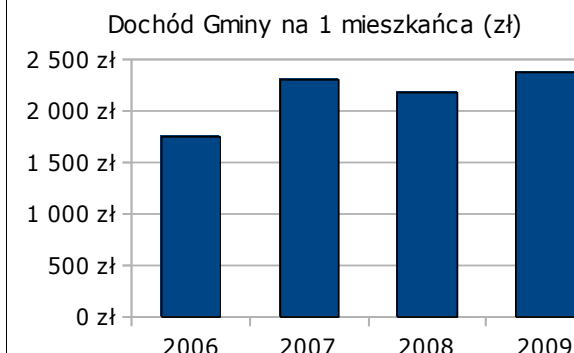
Źródło: SAS-system analiz samorządowych



Wykres 9a4 – Kontynuowana od lat polityka podatkowa oraz stworzenie dogodnych warunków dla zainteresowanych prowadzeniem działalności gospodarczej na terenie miasta wpływa na przyrost liczby podatników.



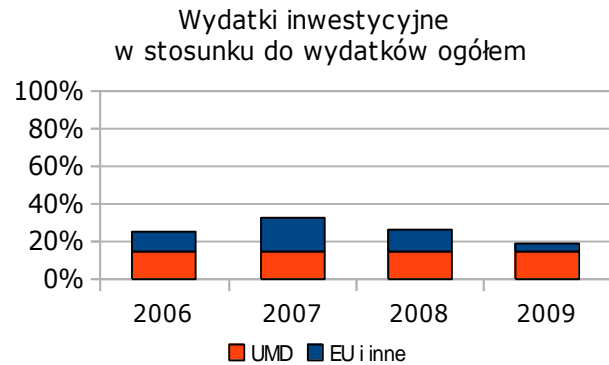
Wykres 9a5 – Konsekwentna realizacja SRL powoduje wzrost budżetu gminy po stronie dochodów i wydatków.



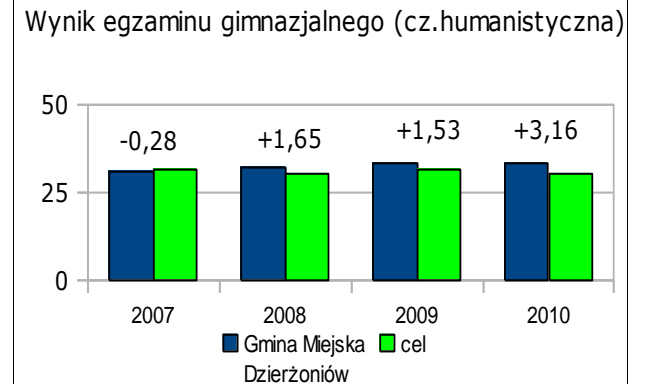
Wykres 9a6 – Stabilny, utrzymujący się na stałym poziomie dochód gminy na mieszkańca.



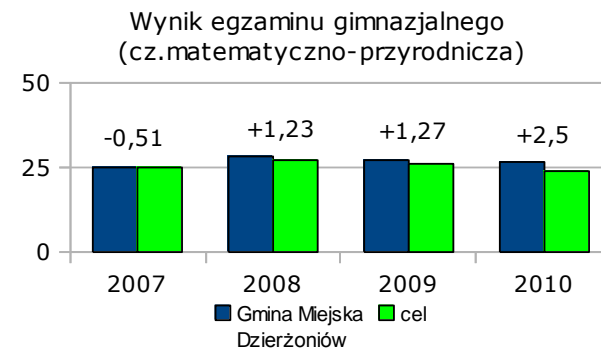
Wykres 9a7 – Realizowana przez UMD SRL sprzyja rozwojowi podstrefy Dzierżoniów co widoczne jest we wzroście nakładów inwestycyjnych



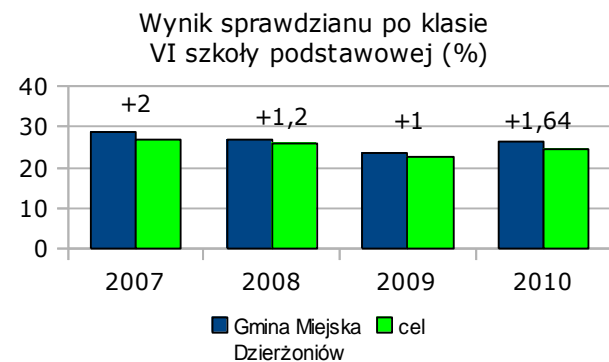
Wykres 9a8 – Udział środków własnych przeznaczanych na inwestycję co roku jest nie mniejszy niż 15 % budżetu. Dodatkowe środki pozyskane z UE i innych źródeł pozwalają na zwiększenie wydatków inwestycyjnych.



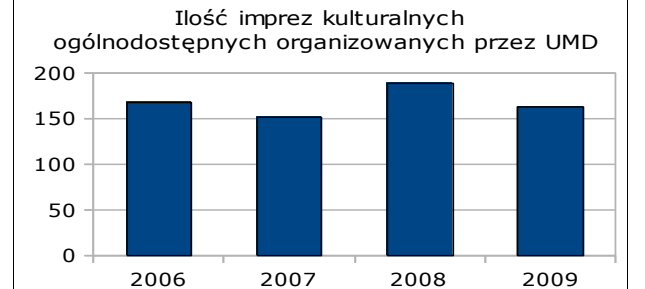
Wykres 9a9 - Wyniki egzaminu gimnazjalnego potwierdza wysoki poziom nauczania. Osiągnięcie zamierzonego celu jakim jest wynik egzaminu na poziomie powyżej średniej krajowej jest osiągnięty.



Wykres 9a10 - Wyniki egzaminu gimnazjalnego potwierdza wysoki poziom nauczania. Osiągnięcie zamierzonego celu jakim jest wynik egzaminu na poziomie powyżej średniej krajowej jest osiągnięty.

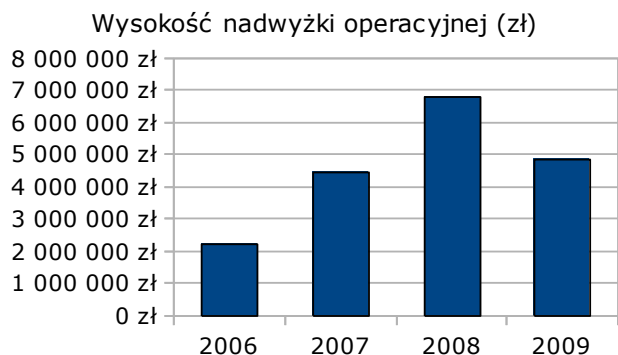


Wykres 9a11 - Wyniki sprawdzianu po klasie VI szkoły podstawowej potwierdzają wysoki poziom nauczania. Osiągnięcie zamierzonego celu jakim jest wynik sprawdzianu na poziomie powyżej średniej krajowej jest osiągnięty.

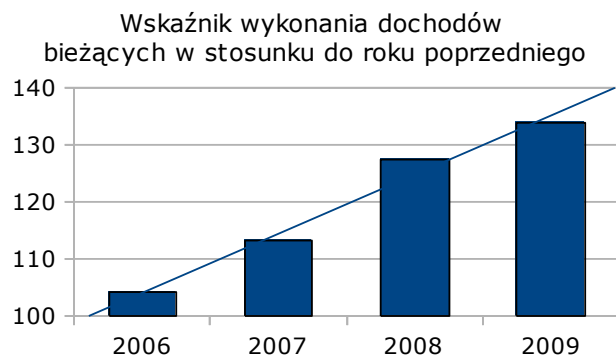


Wykres 9a12 – Corocznie UMD samodzielnie lub z partnerami organizuje ponad 150 imprez kulturalnych dla mieszkańców Dzierżoniowa.

9B KLUCZOWE WSKAŹNIKI WYNIKÓW



Wykres 9b1 - UMD uzyskuje nadwyżkę operacyjną (zysk), którą przeznaczają na inwestycje.



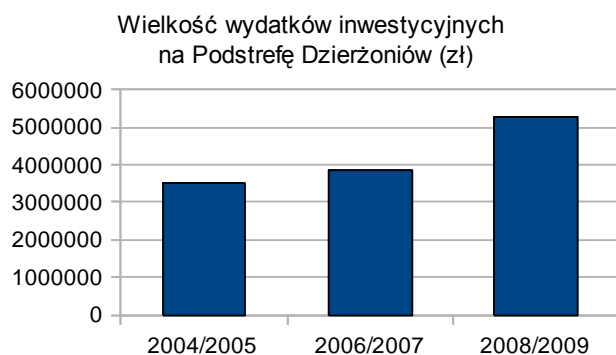
Wykres 9b2 - Polityka UMD skierowana na systematyczną prywatyzację mienia komunalnego powoduje wzrost liczby podatników, a co za tym idzie proporcjonalny wzrost dochodów bieżących.



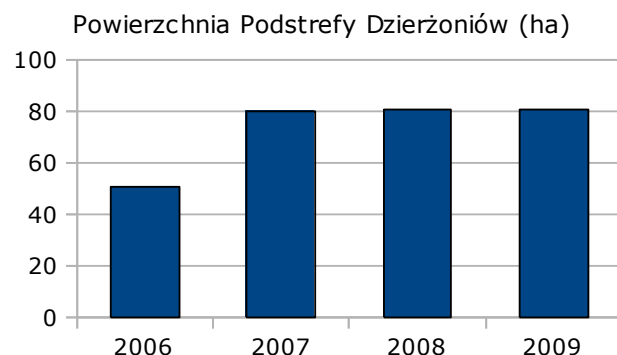
Wykres 9b3 - Proporcjonalny wzrost realizacji wydatków bieżących świadczy o racjonalnym ich wykorzystaniu i oszczędnościach organizacji.



Wykres 9b4 - Profesjonalne przygotowanie UMD do procesu aplikowania o środki zewnętrzne pozwalają na realizację zadań poprawiających standard życia mieszkańców

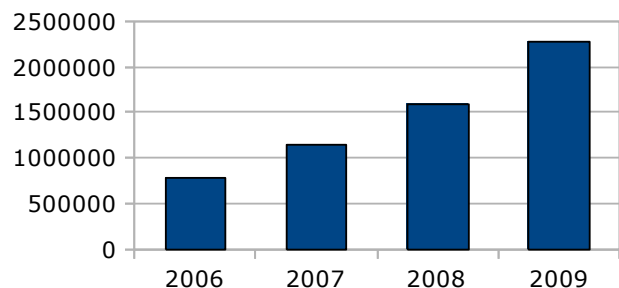


Wykres 9b5 - UMD wraz ze spółką INVEST-PARK systematycznie realizuje proces inwestycyjny na Podstrefie Dzierżoniów, tworząc tym samym warunki do utworzenia nowych miejsc pracy i zmniejszeniu bezrobocia.



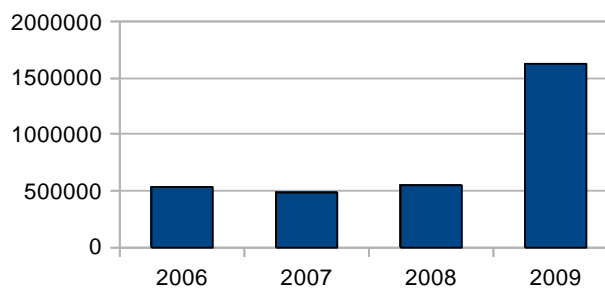
Wykres 9b6 - Do 2007 roku powierzchnia podstrefy wzrosła pięciokrotnie. W latach 2007 - 2009 na poszerzonej podstrefie skoncentrowano się na inwestowaniu i pozyskiwaniu nowych inwestorów.

Wartość udzielonych ulg i zwolnień w podatku od nieruchomości dla podmiotów gospodarczych (zł)



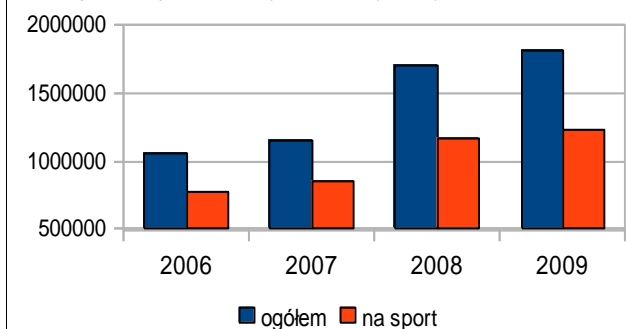
Wykres 9b7 – UMD realizując SRL w zakresie rozwoju przedsiębiorczości, udziela ulgi i zwolnienia z podatku od nieruchomości, które przekładają się na utrzymanie i utworzenie nowych miejsc pracy.

Wielkość wydatków finansowych przeznaczanych na programy oświatowe



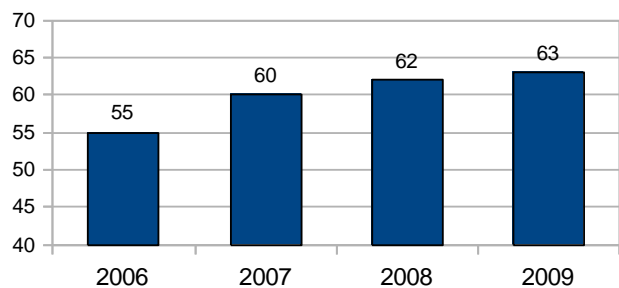
Wykres 9b8 – Corocznie UMD przeznaczają duże środki finansowe na oświatę. Znaczny wzrost wydatków w 2009 r. związany jest z uzyskaniem dofinansowania ze środków UE na program OMNIBUS.

Wielkość środków finansowych przeznaczonych na organizacje pozarządowe, w tym wydatki na sport (zł)



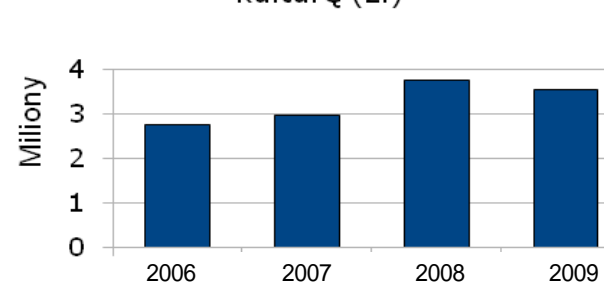
Wykres 9b9 – UMD realizując SRL w zakresie rozwoju i propagowania sportu systematycznie przeznaczają coraz większe środki na ten cel.

Ilość organizacji pozarządowych, którym UMD zleciło zadania



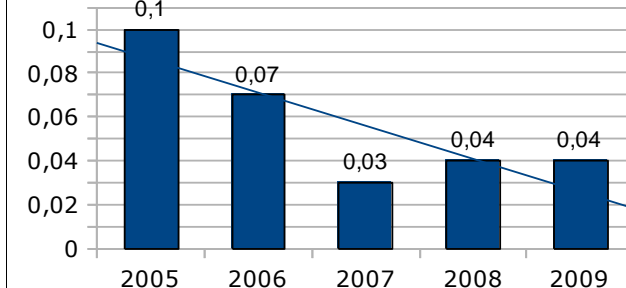
Wykres 9b10 - UMD coraz więcej zadań realizuje poprzez organizacje pozarządowe. Systematycznie wzrasta ilość organizowanych konkursów i organizacji.

Wydatki na kulturę (zł)



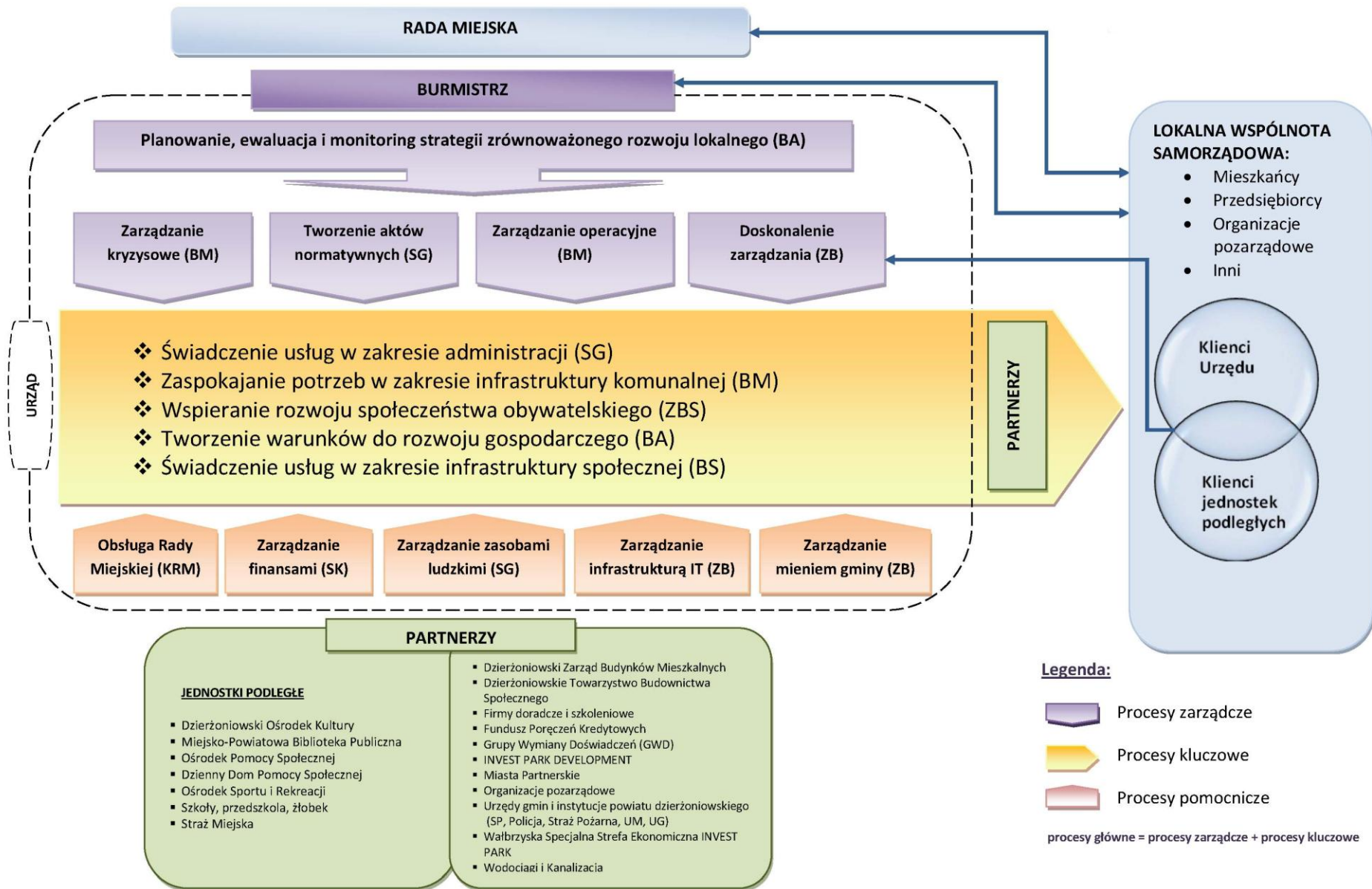
Wykres 9b11 – Wzrastające zapotrzebowanie mieszkańców Dzierżoniowa na uczestniczenie w wydarzeniach kulturalnych skutkuje przeznaczaniem coraz większe środki na ten cel. Dzięki dodatkowym nakładom finansowym UMD oferuje coraz bogatszą ofertę kulturalną.

Wskaźnik uchylonych decyzji administracyjnych w stosunku do podjętych w %

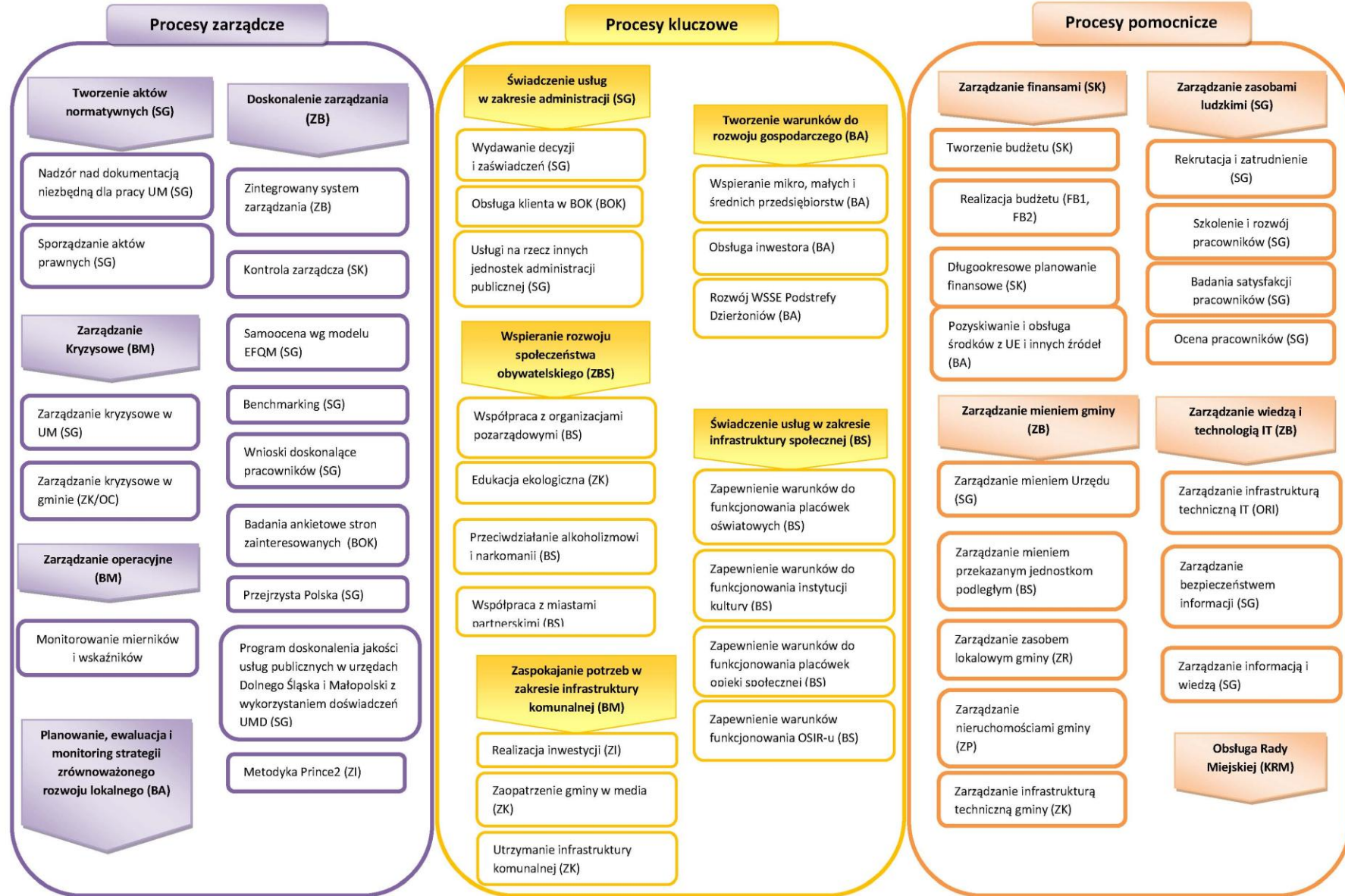


Wykres 9b12 – Zmniejszająca się ilość uchylonych decyzji świadczy o skuteczności procesu wydawania decyzji administracyjnych.

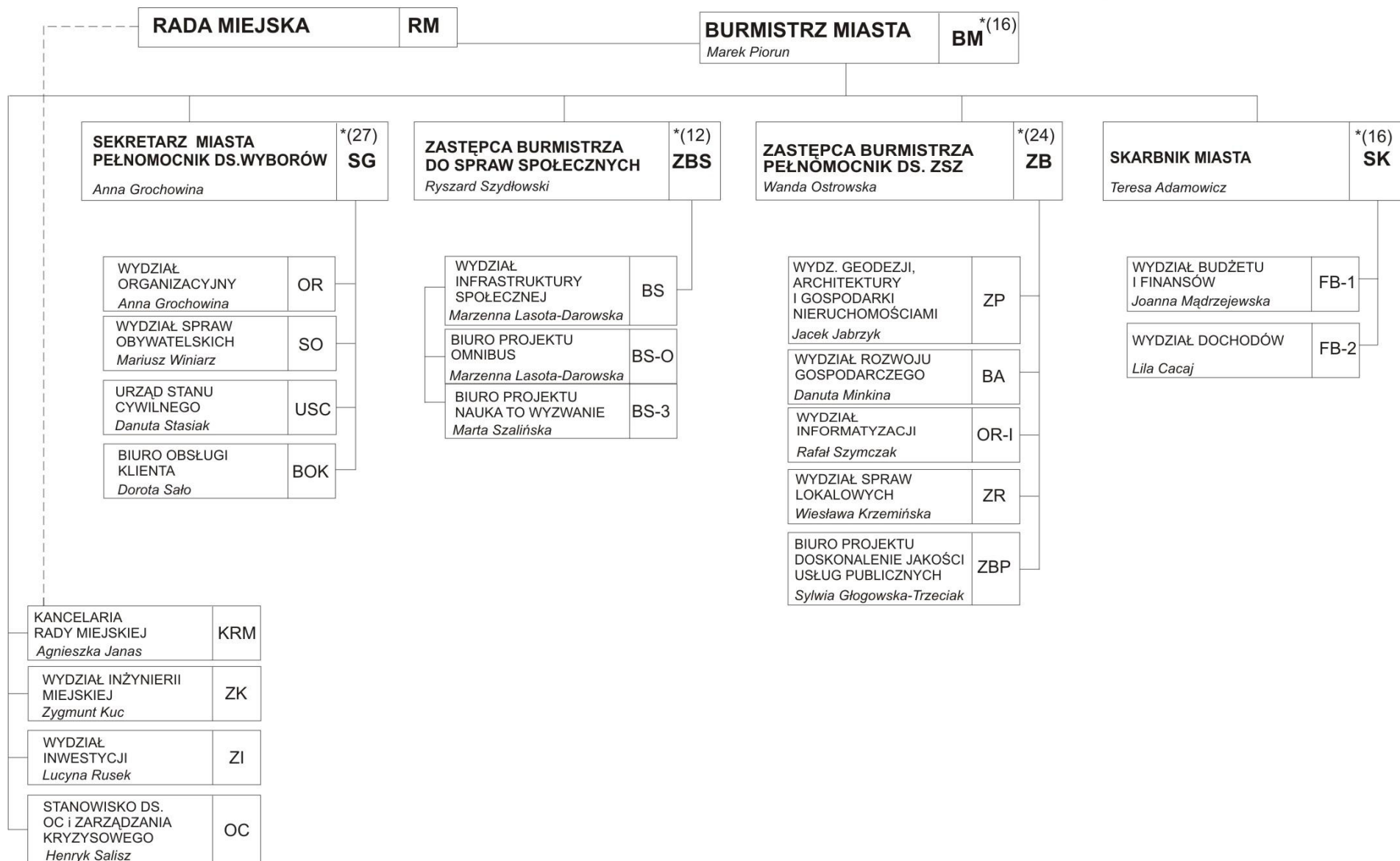
Schemat Procesowego Zarządzania Urzędem



DEKOMPOZYCJA PROCESÓW



SCHEMAT ORGANIZACYJNY UMD (uproszczony)



* Liczba pracowników w pionie

Tabela celów Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego

Cel strategiczny: Tworzenie Miasta Przyjaznego	KLUCZOWE WYNIKI 2016	CELE DLA KOMÓRKI	MIERNIKI na rok Wskaźnik baza/na rok 2010	Monitorowanie	PROCES	Cel / Zadanie dla procesu	Termin	Odpowiedzialny	Monitorowanie
Cel operacyjny: Rozwój infrastruktury społecznej	1. Wynik sprawdzianu po klasie VI Szkoły Podstawowej – na poziomie co najmniej 6% powyżej średniej krajowej.	Realizacja programu rozwoju oświaty (Samorządowa Szkoła Środowiskowa).	1. Wynik sprawdzianu po klasie VI Szkoły Podstawowej – na poziomie co najmniej 2% powyżej średniej krajowej. 2. Wynik egzaminu gimnazjalnego – na poziomie co najmniej 2% powyżej średniej krajowej.	Raz do roku	Świadczenie usług w zakresie infrastruktury społecznej (BS)	1 Realizacja programu rozwoju oświaty - Samorządowa Szkoła Środowiskowa II.	2010	BS	Raz na kwartał
	2. Wynik egzaminu gimnazjalnego – na poziomie co najmniej 6% powyżej średniej krajowej.		3. Poziom satysfakcji rodzica ucznia/ przedszkolaka na poziomie co najmniej 90%.			1 Badania satysfakcji rodzica ucznia/przedszkolaka	III-IV 2010	BS	Raz w roku
	3. Poziom satysfakcji rodzica ucznia/ przedszkolaka na poziomie co najmniej 93%.	Realizacja programu profilaktyki i promocji zdrowia	Objęcie 100 % uczniów klas I Szkoły Podstawowej programem profilaktyki wad postawy	Raz do roku		1 Realizacja programu profilaktyki i promocji zdrowia – działanie pn. korekcja wad postawy	2010	BS	Raz na rok