



Regionalna Strategia Innowacji

Województwa Łódzkiego



# POTENCJAŁ INNOWACYJNY I OTWARTOŚĆ NA INNOWACJE WŁADZ REGIONALNYCH I LOKALNYCH

Raport z badań – wersja robocza



Tadeusz Markowski  
Beata Banachowicz

Łódź, 2004

## SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie</b>	<b>3</b>
<b>1. Cele badawcze zadania 7</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Metodyka badań</b>	
<b>1.2. Wyniki badań ankietowych dla gmin i powiatów</b>	<b>12</b>
<b>2. Ocena stanu i rekomendacje</b>	<b>33</b>
<b>2.1. Bariery innowacyjnego rozwoju lokalnej administracji publicznej</b>	<b>33</b>
<b>2.2. Ocena stanu wiedzy i umiejętności administracji lokalnej w zakresie i innowacyjnych metod zarządzania</b>	<b>36</b>
<b>2.2.1. Innowacyjne zarządzanie urzędem</b>	<b>36</b>
<b>2.2.2. Innowacyjne zarządzanie rozwojem</b>	<b>40</b>
<b>Konkluzje</b>	<b>45</b>
<b>Załącznik</b>	<b>47</b>

## WPROWADZENIE

Celem budowania i wdrażania strategii innowacyjnych jest *tworzenie regionalnych systemów innowacyjnej współpracy i absorpcji środków na poziomie gminy i regionu*. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji otwierania się nowych możliwości finansowania rozwoju lokalnego i regionalnego m.in. w oparciu o unijne fundusze strukturalne. Należy tworzyć odpowiednią infrastrukturę zarówno w zakresie technicznych, organizacyjnych i finansowych możliwości wchłaniania innowacji, jak i wykorzystania kapitału ludzkiego do wspierania procesów rozwojowych.

Konkurencyjność regionu zależy w dużej mierze od stałego rozwoju RIS. Istotnym elementem tego systemu są władze terytorialne. W warunkach transformacji ustrojowej oraz w warunkach, kiedy Polska ma doganiać kraje wysoko rozwinięte, olbrzymia sfera działań wzmacniających potencjał rozwojowy zależy od działalności JST. Zdolność do sprawnego działania, kreatywność, szybkość podejmowania decyzji, wyprzedzające działanie w sferze zagospodarowania przestrzennego, właściwe planowanie rozwoju gospodarczego, marketing terytorialny, etc. zarządzanie sferą usług, w tym wprowadzanie nowoczesnych i proefektywnościowych form zarządzania, to pożądane cechy, które powinny charakteryzować ośrodki decyzyjne na poziomie lokalnym i regionalnym. Władze lokalne i regionalne współdecydują o zewnętrznych korzyściach i kosztach działających firm, a tym samym wpływają na uaktywnianie istniejącego potencjału rozwojowego, a także przyciągnięcie kapitału zewnętrznego. W narastającej presji konkurencyjnej sprawność działania władz terytorialnych i jakość usług, których zorganizowanie leży w kompetencjach JST stają się coraz istotniejszym składnikiem tworzenia lokalnych i regionalnych przewag konkurencyjnych. Tym samym innowacyjne działania władz stają się istotnym elementem konkurencyjności regionu. Funkcjonujący od 1990 roku samorząd terytorialny stoi przed nowymi wyzwaniami. Oczekiwania, iż demokratyczny samorząd będzie stale doskonaliła się strukturą jak na razie się nie spełniają. W tej sytuacji niezbędne staje się wprowadzanie mechanizmów systemowych wspierających podnoszenie sprawności działania JST. Służyć temu celowi może m.in. wprowadzanie innowacji procesowych rozumianych dwojako. Po

pierwsze jako wdrażanie innowacyjnych form zarządzania wewnątrz urzędu i po drugie jako wdrażanie innowacyjnych form w zarządzaniu rozwojem JST.

Przyjmując taki punkt widzenia można potraktować gminę lub region jako jednostkę gospodarczą, której podstawowym zadaniem jest osiągnąć określone efekty przy możliwie niskich nakładach. Oczywiście istnieje wiele różnic między przedsiębiorstwem i jednostką terytorialną, które wynikają z odmiennej roli jaką pełnią te podmioty w systemie społeczno – gospodarczym. Podstawową cechą różniącą jednostkę samorządową od organizacji o charakterze produkcyjnym czy usługowym jest to, iż ta pierwsza ma ustawowo przypisaną funkcję organu służebnego w stosunku do mieszkańców swojego terenu. Wewnętrzna struktura organizacyjna urzędu i wewnętrzne zarządzanie urzędem powinny być pochodną przypisanych jej statutowych celów działania lub zadań nakreślonych przez organ zwierzchni.<sup>1</sup>

Różnice są też widoczne w samym procesie zarządzania już przy określeniu podstawowej misji organizacji. W przeciwieństwie do przedsiębiorstwa, gmina nie ma pełnej swobody w „zmianie działalności” z uwagi na ramy zakreślone przez akty prawne.<sup>2</sup> Kolejna różnica wynika z faktu, iż ciała przedstawicielskie w jednostce terytorialnej są z reguły wyłaniane w procedurach demokratycznych, które w organizacjach gospodarczych są stosowane w zdecydowanie mniejszym stopniu. Władze publiczne działają wolniej niż menedżerowie przedsiębiorstw, ponieważ samorządy funkcjonują przy podniesionej kurtynie i dlatego decyzje podejmowane są znacznie dłużej i z uwzględnieniem wszelkich wymogów proceduralnych i formalnych.<sup>3</sup> Również motywy, którymi kierują się zarządzający obu instytucjami są różne. Właściciele przedsiębiorstw kierują się chęcią zysku, zaś politycy – pragnieniem ponownego wyboru na zajmowane stanowisko. Poza tym przedsiębiorstwa działają w warunkach konkurencji a władze w warunkach monopolu.

Różnice te powodują, że w sektorze prywatnym miarą skuteczności menedżera jest poziom zysku, natomiast w jednostce terytorialnej – poziom zadowolenia jej mieszkańców. Samorząd musi traktować wszystkich członków społeczności jednakowo i zapewnić im identyczne

---

<sup>1</sup> Markowski T., *Studium zagospodarowania przestrzennego województwa w zarządzaniu jego rozwojem*, w: *Studium zagospodarowania przestrzennego województwa – pierwsze doświadczenia*, Przedsiębiorstwo Zagospodarowania Miasta i Osiedli „TEREN” sp. z z., Łódź 1996, s.32

<sup>2</sup> Getzels J, So F.S., *The practice of Local Government Planning*, APA, Chicago 1988, s. 411

<sup>3</sup> Gorzelak G., *Strategia rozwoju gminy*, „Wspólnota” 2/1997, Muncypium

świadczenia, dlatego też nie może osiągnąć takiej samej skuteczności rynkowej jak prywatne firmy.

Z faktu istnienia tych różnic wcale nie wynika, że organy władzy publicznej nie mogą stać się innowacyjne i przedsiębiorcze. Przeciwnie, powinny adaptować do swych potrzeb techniki zarządzania sprawdzone w kierowaniu firmą komercyjną i rokujące największe nadzieje z punktu widzenia celów funkcjonowania jednostek terytorialnych.<sup>4</sup>

Z uwagi na to, iż zagadnienie pobudzania rozwoju regionalnego i lokalnego w warunkach polskich staje się zagadnieniem szczególnej wagi - kluczowym problemem jest przebadanie JST w układzie funkcjonalnym i przestrzennym w zakresie możliwości wprowadzenia innowacyjnych metod zarządzania rozwojem regionalnym i lokalnym.

## 1. CELE BADAWCZE ZADANIA 7

W ramach zadania 7 definiowane zostały trzy grupy celów badawczych, które zostały zweryfikowane poprzez badania ankietowe adresowane do wszystkich jednostek samorządowych województwa łódzkiego.

***Cel nr 1: Rozpoznawanie prawnych, finansowych, psychologicznych i politycznych barier innowacyjnego rozwoju lokalnej administracji publicznej i wprowadzania nowoczesnych sposobów zaspokajania potrzeb społeczeństwa informacyjnego.***

Kreowanie warunków do trwałego, dynamicznego i innowacyjnego rozwoju lokalnej i regionalnej administracji publicznej wymaga m.in. wypracowanie optymalnych sposobów przewyższania barier już istniejących oraz minimalizowania niebezpieczeństwa wystąpienia barier rozwoju w przyszłości.

Antycypacyjny charakter analizy pozwoli na stworzenie dogodnych warunków do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w zakresie lokalnej i regionalnej polityki rozwoju. Istotne

---

<sup>4</sup> Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, W-wa 1999, s.17-18

znaczenie, z tego punktu widzenia, ma zidentyfikowanie poszczególnych typów barier, które ograniczają innowacyjność lokalnej i regionalnej administracji publicznej. Wśród podstawowych typów barier wyróżnić należy: prawne, finansowe, psychologiczne i polityczne. Treść podstawowych typów barier stanowi szereg zagadnień, które są wynikiem diagnozy stanu innowacyjności w administracji publicznej dokonanej przez zespół badawczy w oparciu o studia literaturowe i doświadczenia "best practice" oraz wnioski sformułowane w ramach I Forum Innowacyjnego w czasie spotkania Tematycznej Grupy Roboczej nr 3. Analiza ta pozwoli na sformułowanie rekomendacji, których celem jest usuwanie barier innowacyjnego zarządzania regionem i gminami oraz wprowadzenie nowoczesnych sposobów zaspokajania potrzeb społeczeństwa informacyjnego.

***Cel nr 2: Ocena stanu wiedzy i umiejętności pracowników jednostek administracji lokalnej w zakresie innowacyjnych metod zarządzania rozwojem lokalnym – w tym współdziałanie na rzecz tworzenia środowiska innowacyjnego dla MSP.***

Potencjał innowacyjny i otwartość na innowacje władz lokalnych i regionalnych wymaga oceny stanu wiedzy i umiejętności pracowników administracji w tym zakresie. Poziom wiedzy i umiejętności w sposób bezpośredni wpływa na jakość relacji z klientami, szczególnie ze względu na fakt bezpośredniego świadczenia usług przez organizacje sektora publicznego. Główne aspekty oceny potencjału innowacyjnego w administracji publicznej koncentrują się wokół zagadnień: doskonałości w świadczeniu usług, otwartości na zmiany, inspirowanie zmian, zarządzanie zmianą, umiejętności działania w istniejących realiach prawnych i regulacyjnych, umiejętności komunikowania się oraz osiągania celów. Ocena innowacyjności została dokonana poprzez badania kwestionariuszowe adresowane do JST i obejmujące dwie zasadnicze grupy zagadnień:

- I grupa - związana z oceną stanu wiedzy i umiejętności kadr administracji publicznej;
- II grupa – związana z oceną innowacyjności JST w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym;

Rozpoznanie potencjału innowacyjnego oraz niedostatków w tym zakresie wśród kadr jednostek administracji publicznej jest niezbędne do sformułowania oferty szkoleniowej dla tych jednostek, ze szczególnym uwzględnieniem różnicowań wewnątrz regionalnych. Rezultatem działalności szkoleniowej będzie poprawa sprawności procesu decyzyjnego, który

bezpośrednio wpływa na podniesienie jakości procesu świadczenia usług przez jednostki administracji publicznej oraz rozwijanie współdziałania z sektorem MSP na rzecz tworzenia środowiska innowacyjnego.

***Cel nr 3: Rozpoznanie innowacyjnych metod zarządzania rozwojem regionalnym i lokalnym w krajach wysokorozwiniętych oraz Europy Środkowej, przygotowanie listy tzw. „best practice”.***

Wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania pozwoli na zbudowanie nowej jakości zarządzania organizacjami publicznymi zarówno w stosunku do klientów zewnętrznych: członków społeczności lokalnej czy inwestorów oraz wewnętrznych, tj. innych wydziałów urzędu czy poszczególnych pracowników administracji.<sup>5</sup>

Rozpoznanie innowacyjnych metod zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym, które w sposób bezpośredni wpływają na podniesienie poziomu konkurencyjności gospodarki oraz poprawiają skuteczność osiągania celów polityki rozwoju, jest niezbędne do sformułowania najbardziej optymalnych rozwiązań w tym zakresie. Wśród narzędzi złożonych, do najbardziej użytecznych należy zaliczyć: planowanie strategiczne, zarządzanie jakością, benchmarking, dobre wzorce „best practice”, foresighting, TQM, reengineering, outsourcing, lean management itd. Rekomendacje w zakresie innowacyjnych metod zarządzania rozwojem lokalnym regionalnym sformułowane w drodze analizy istniejących doświadczeń krajów rozwiniętych i Europy Środkowej pozwalają na efektywne realizowanie celów polityki rozwoju społeczno – gospodarczego oraz poprawę konkurencyjności lokalnej i regionalnej gospodarki. Analiza ta pozwoli na przygotowanie listy rozwiązań najlepiej przystosowanych do wykorzystania w polskich realiach społecznych, gospodarczych i politycznych, a zatem gwarantujących optymalny efekt rozwojowy w długim horyzoncie czasowym.

Istnieje również ogromna ilość drobnych rozwiązań programowych i inicjatyw opracowanych przez JST, które nie są znane i rozpowszechnione. Poznanie tych rozwiązań oraz ich rozpowszechnienie w ramach regionu mogłoby być istotnym strategicznym celem regionalnej strategii innowacji.

---

<sup>5</sup> Kowalczyk L., *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, [w:] Kożuch B. (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003

## 1.1. METODYKA BADAŃ

W badaniach zastosowano szereg metod, które pozwalają na sformułowanie dostatecznie precyzyjnych wniosków w zakresie obecnego zaawansowania procesów innowacyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego oraz wskazują na obszary niedostatecznie rozwinięte z punktu widzenia potencjału innowacyjnego i otwartości na innowacje władz publicznych na poziomie lokalnym i regionalnym. Podstawową metodą była metoda kwestionariuszowa, wspomagana wywiadem swobodnym oraz wynikami analizy instytucjonalnej.

### *Badania kwestionariuszowe*

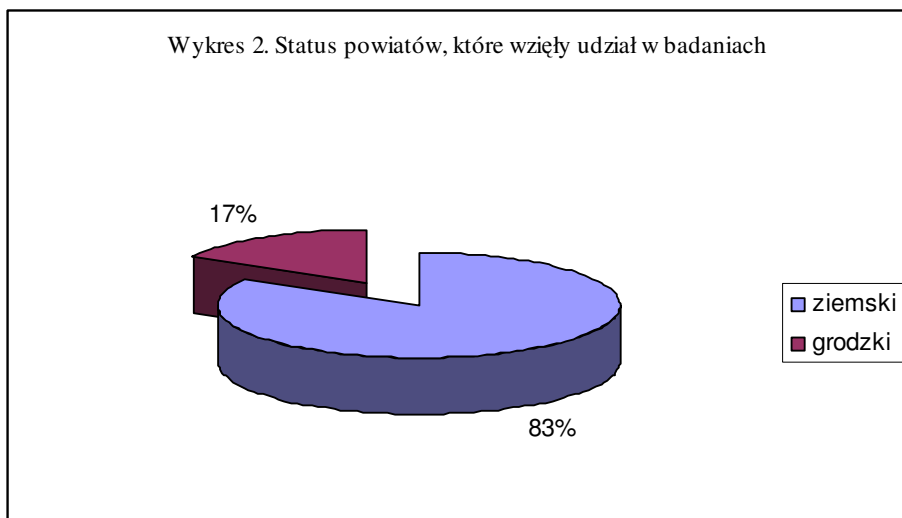
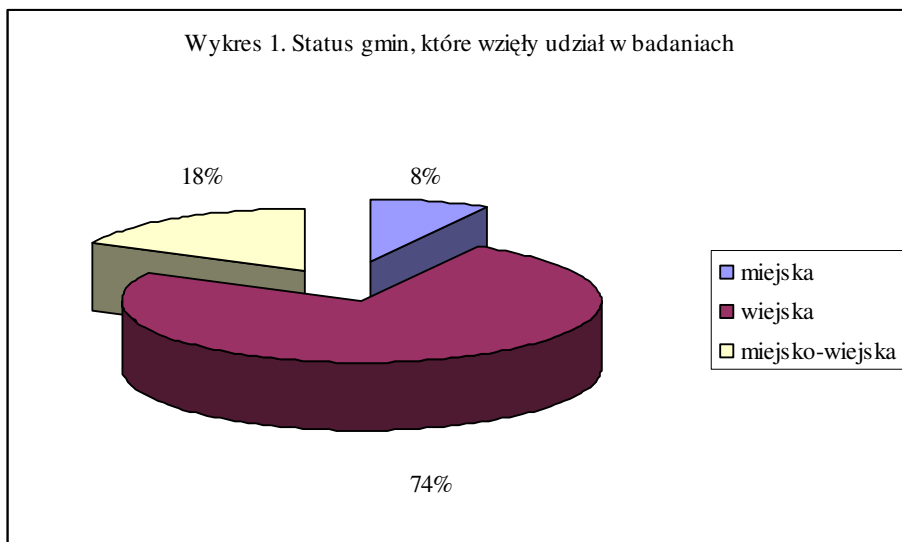
Dla celów badawczych przygotowano ankietę [załącznik 1], która składała się z 6 części obejmujących następujące zagadnienia:

1. podstawowe informacje o gminie/powiecie,
2. relacje pomiędzy władzami lokalnymi/regionalnymi a lokalną społecznością i organizacjami pozarządowymi,
3. relacje pomiędzy władzami lokalnymi/regionalnymi a przedsiębiorcami,
4. innowacyjne formy zarządzania urzędem,
5. innowacyjne formy zarządzania rozwojem JST
6. zamierzenia władz lokalnych/regionalnych w zakresie wdrożenia innowacyjnych form zarządzania.

Wskaźnik zwrotu ankiety adresowanej do wszystkich gmin i powiatów regionu łódzkiego wyniósł:

- dla gmin: 74 ze 177 – 41,81% (w tym gminy miejskie – 6, gminy wiejskie – 55, gminy miejsko – wiejskie – 13) [wykres 1]
- dla powiatów: 18 z 24 – 75% (w tym ziemskich - 15, grodzkich - 3 miasta na prawach powiatu) [wykres 2]





W części (1) uzyskano informacje na temat powierzchni gminy/powiatu, statusu gminy/powiatu, liczby mieszkańców, struktury wykształcenia, stopy bezrobocia oraz liczby, struktury wieku i wykształcenia urzędników. Analiza wyników wskazuje, iż w gminach miejskich istnieje lepiej rozwinięty zasób kapitału społecznego mierzony odsetkiem mieszkańców z wyższym wykształceniem, stopą bezrobocia, relatywnie *lepszą* kadrą urzędniczą (większy odsetek pracowników z wyższym wykształceniem, władających językami obcymi, o niższej średniej wiekowej) niż w gminach wiejskich.

Część (2) koncentruje się wokół rozpoznania warunków współpracy pomiędzy władzami lokalnymi i społecznością lokalną, organizacjami pozarządowymi, ze szczególnym

uwzględnieniem problemów związanych z wyodrębnieniem obszarów i form współpracy. Badania wskazały, iż wspólne przedsięwzięcia są znacznie częściej podejmowane w obszarach zurbanizowanych, głównie z uwagi na lepszą sytuację finansową miast, na co najczęściej wskazują respondenci.

Część (3) traktuje o relacjach między władzami lokalnymi a przedsiębiorcami. Władze lokalne starają się rozszerzyć rozwijać dziedziny współpracy, szczególnie w zakresie rzetelnej i aktualnej informacji, marketingu produktów i usług wytwórców lokalnych/regionalnych, konsultowania planu miejscowego i gospodarki gruntami oraz zachęcającej polityki fiskalnej. Jednakże skłonność do podjęcia współpracy pomiędzy JST a przedsiębiorcami jest w dużej mierze uzależniona od zasobności lokalnego budżetu. Brak środków publicznych w dużej mierze ogranicza możliwości realizacji wspólnych przedsięwzięć.

W części (4) ankiety pytano o rodzaje innowacyjnych metod zarządzania urzędem, które zostały wdrożone w pracy urzędu oraz o dziedziny, w których narzędzia te znalazły zastosowanie. Respondenci wskazywali przede wszystkim na wdrażanie systemów informatycznych jako najważniejszą innowację, szczególnie użyteczną dla wspomaganie systemów gromadzenia i udostępniania informacji o gminie/powiecie, a także podnoszącą sprawność procesów. Badania wykazały ponadto, iż mimo świadomości znaczenia innowacyjnych metod zarządzania dla usprawniania pracy urzędu, władze lokalne w ograniczonym stopniu wykorzystują je w praktyce z uwagi na szereg barier utrudniających ich wdrożenie. Wśród najważniejszych wymienia się bariery: prawne, finansowe, psychologiczne i logistyczne. W tej części ankiety pytano również o to czy gmina/powiat wymienia się doświadczeniami w zakresie usprawnień w funkcjonowaniu urzędu z innymi jednostkami samorządowymi w regionie.

Część (5) ankiety dotyczyła innowacyjnych form zarządzania rozwojem JST i koncentrowała się wokół takich zagadnień jak: dziedziny, w których zarządzanie innowacyjne jest wdrażane na poziomie lokalnym lub regionalnym oraz najczęściej stosowane metody innowacyjnego zarządzania rozwojem. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że władze lokalne oczekują, iż w długiej perspektywie stosowanie nowoczesnych metod zarządzania przyniesie wymierne korzyści w postaci podniesienia sprawności procesów decyzyjnych, poprawy jakości świadczenia usług publicznych oraz podniesienia efektywności finansowej podejmowanych przedsięwzięć.

W części (6) pytano o zamierzenia gminy/powiatu w zakresie zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania urzędem i zarządzania rozwojem. Respondenci są zdecydowani w przyszłości stosować innowacyjne metody zarządzania, upatrując w nich szansy na usprawnienie funkcjonowania urzędu oraz podniesienia poziomu obsługi mieszkańców. Władze lokalne mają jednakże świadomość niebezpieczeństwa wystąpienia pewnych niekorzyści związanych z wdrożeniem nowoczesnych metod zarządzania. Wśród nich najczęściej wymienia się: relatywnie wysokie koszty wdrożenia innowacji, konieczność modyfikacji kadry a co za tym idzie możliwość utraty miejsc pracy oraz obawa przed wprowadzaniem zmian. Mimo takich obaw respondenci deklarują zrozumienie i akceptację dla konieczności zastosowania nowoczesnych rozwiązań w dziedzinie zarządzania urzędem i zarządzania rozwojem.

### *Analiza instytucjonalna*<sup>6</sup>

Przewodnik „Analiza instytucjonalna urzędu gminy” został przygotowany w ramach projektu „Program Rozwoju Instytucjonalnego” (PRI), realizowanego przez Konsorcjum Canadian Urban Institute i Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie na zlecenie MSWiA. U podstaw PRI leży przekonanie, że jednym z kluczowych czynników służących rozwojowi lokalnemu i regionalnemu jest sprawna i efektywna administracja samorządowa, inicjująca i wspierająca działania na rzecz tego rozwoju. Konieczne jest zatem wzmocnienie potencjału instytucjonalnego jednostek terytorialnych poprzez wdrożenie odpowiednich struktur organizacyjnych, właściwych procedur działania, mechanizmów zapewniających udział społeczności lokalnej w zarządzaniu sprawami publicznymi oraz wykształcenie kadry kompetentnych i sprawnych urzędników.

Podstawowym celem PRI jest wypracowanie metody rozwoju instytucjonalnego jednostek administracji publicznej, obejmującej analizę poziomu rozwoju instytucjonalnego, projektowanie zmian instytucjonalnych oraz ich wdrażanie. Metodą zostało objętych 9 obszarów zarządzania:

- zarządzanie strategiczne i finansowe urzędu
- organizacja i funkcjonowanie urzędu

---

<sup>6</sup> Zawicki M., Mazur S., *Analiza instytucjonalna urzędu gminy. Przewodnik dla samorządów*, Kraków 2003

- zarządzanie kadrami
- usługi publiczne
- partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego
- stymulowanie rozwoju gospodarczego
- zarządzanie projektami
- współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego
- etyka i zapobieganie korupcji

Przyjęto założenia, że wypracowana metoda posłuży do wprowadzenia przez MSWiA systemowych usprawnień w jednostkach administracji publicznej, szczególnie w jednostkach administracji samorządowej.

Korzystając z wyników badań przeprowadzonych w tym zakresie można wskazać szereg aspektów zarządzania JST, które przy wsparciu otoczenia instytucjonalnego mogą przyczynić się do rozwoju innowacyjnego potencjału urzędów administracji publicznej.

## **1.2. WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH DLA GMIN I POWIATÓW**

Badania ankietowe przeprowadzane w regionie łódzkim wykazały szereg prawidłowości, które pozwalają sformułować wnioski w zakresie sprawnego urzędem oraz dynamicznego zarządzania rozwojem. Charakterystyka badanych cech i ich rozkład przestrzenny pozwalają wskazać te, spośród nich, które przyczyniają się do poprawy warunków funkcjonowania urzędu oraz przynoszą poprawę sprawności zarządzania rozwojem JST.

### ***C. Charakterystyka gminy/powiatu z punktu widzenia wspierania przedsiębiorczości.***

#### **I. Relacje władze gminy/powiatu – społeczność lokalna oraz władze gminy/powiatu – organizacje pozarządowe.**

1. czy w gminie/powiecie został wyznaczony urzędnik lub jednostka organizacyjna odpowiedzialna za współpracę ze społecznością lokalną i organizacjami pozarządowymi?

Współpraca ( v 150 )	"V"	powiaty	%	Gminy	%

Tak	1	15	83,33	40	54,05
Nie	2	2	11,11	33	44,59
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	1	1,35

Respondenci wskazali, iż tylko w dwóch powiatach nie ma osoby odpowiedzialnej za współpracę ze społecznością lokalną i organizacjami pozarządowymi. Są to powiat radomszczański i rawski. W gminach 54% jednostek posiada takie stanowisko, a 44% nie posiada.

2. czy gmina/powiat realizuje projekty (przedsięwzięcia) wspólnie ze społecznością lokalną i organizacjami pozarządowymi?

Projekty ( v 151 )	"V"	powiaty	%	Gminy	%
Tak	1	16	88,89	49	66,22
Nie	2	2	11,11	24	32,43
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

jeśli tak, to w jakiej dziedzinie?

Dziedzina ( v 152 )	"V"	powiaty	%	Gminy	%
1. Inwestycje wod-kan	1	0	0,00	8	10,81
2. Inwestycje drogowe	2	1	5,56	8	10,81
3. Odpady	3	0	0,00	0	0,00
4. Edukacja i szkolenia	4	4	22,22	4	5,41
5. Infrastruktura społeczna	5	0	0,00	1	1,35
6. Ekologia	6	3	16,67	8	10,81
7. Przeciwdziałanie uzależnieniom	7	2	11,11	2	2,70
8. Kultura i sport	8	6	33,33	18	24,32
9. Ochrona zdrowia	9	3	16,67	1	1,35
10. Instytucje wspierające rozwój powiatu	10	1	5,56	1	1,35
11. Turystyka	11	4	22,22	1	1,35
12. Promocja produktów wytwarzanych w powiecie	12	1	5,56	0	0,00
13. Ochrona p-poż	13	1	5,56	1	1,35
14. Bezpieczeństwo publiczne	14	1	5,56	1	1,35
15. Promocja	15	3	16,67	5	6,76
16. Kościół	16	1	5,56	0	0,00
17. Planowanie strategiczne	17	1	5,56	0	0,00
18. Oświata	18	2	11,11	0	0,00
19. Pomoc społ.	19	4	22,22	4	5,41
20. Misje gospodarcze	20	0	0,00	0	0,00
21. Rekreacja	21	1	5,56	4	5,41
22. Media lokalne	22	1	5,56	0	0,00
23. Budownictwo	23	0	0,00	2	2,70

24 Handel	24	0	0,00	0	0,00
25 Infrastruktura techniczna	25	0	0,00	7	9,46
26 Transport	26	0	0,00	0	0,00
27 Pomoc dla MSP	27	0	0,00	2	2,70
28 Podatki	28	0	0,00	0	0,00
29 Bezrobocie	29	0	0,00	0	0,00
30 Rolnictwo	30	0	0,00	1	1,35
31 Gospodarka komunalna	31	0	0,00	1	1,35
nie wiem	-8	2	11,11	23	31,08
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	5	6,76
brak danych	0	0	0,00	1	1,35

W 16 powiatach (88%) realizowane są przedsięwzięcia wspólne głównie w dziedzinie kultury i sportu (33.33%), edukacji, turystyki i pomocy społecznej (22.22%) oraz ekologii i promocji (16,67%). W gminach do najważniejszych przedsięwzięć należą kultura i sport (24,32%), inwestycje wodno – kanalizacyjne i drogowe oraz przedsięwzięcia ekologiczne (10,81%). Tylko w 66% gmin takie przedsięwzięcia były podejmowane.

3. czy gmina/powiat na bieżąco informuje społeczność lokalną i organizacje pozarządowe o swoich zamiarach w dziedzinie:

Ład przestrzenny ( v 153 )	"V"	powiaty	%	Gminy	%
Tak	1	8	44,44	54	72,97
Nie	2	10	55,56	19	25,68
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

Gospodarka nieruchomości ( v 154 )	"V"	powiaty	%	Gminy	%
Tak	1	9	50,00	56	75,68
Nie	2	9	50,00	17	22,97
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

ochrona środowiska itd. ( v 155 )	"V"	powiaty	%	Gminy	%
Tak	1	14	77,78	62	83,78
Nie	2	4	22,22	11	14,86
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

wodociąg ( v 156 )	"V"	powiaty	%	Gminy	%
tak	1	3	16,67	66	89,19
nie	2	0	0,00	7	9,46

nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

kanalizacja ( v 157 )	"V"	powiaty	%	Gminy	%
tak	1	3	16,67	58	78,38
nie	2	15	83,33	15	20,27
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

czystość i porządek ( v 158 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	3	16,67	64	86,49
nie	2	15	83,33	9	12,16
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

energia i gaz ( v 159 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	3	16,67	20	27,03
nie	2	15	83,33	53	71,62
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

transport ( v 160 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	5	27,78	23	31,08
nie	2	13	72,22	50	67,57
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

zdrowie ( v 161 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	13	72,22	38	51,35
nie	2	5	27,78	35	47,30
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

pomoc społeczna ( v 162 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	14	77,78	62	83,78
nie	2	4	22,22	11	14,86
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

budownictwo ( v 163 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	1	5,56	19	25,68

nie	2	17	94,44	54	72,97
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

edukacja ( v 164 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	12	66,67	52	70,27
nie	2	6	33,33	21	28,38
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

kultura ( v 165 )	"V"	powiaty	%	Gminy	%
tak	1	11	61,11	54	72,97
nie	2	7	38,89	19	25,68
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

kultura fiz. ( v 166 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	11	61,11	46	62,16
nie	2	7	38,89	27	36,49
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

targowiska ( v 167 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	1	5,56	23	31,08
nie	2	17	94,44	50	67,57
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

zielen ( v 168 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	1	5,56	22	29,73
nie	2	17	94,44	51	68,92
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

gminne/powiatowe objekty ( v 169 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	1	5,56	43	58,11
nie	2	17	94,44	30	40,54
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

promocja ( v 170 )	"V"	powiaty	%	gminy	%



tak	1	9	50,00	46	62,16
nie	2	9	50,00	27	36,49
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

współpraca z org. pozarządowymi ( v 171 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
Tak	1	13	72,22	36	48,65
Nie	2	5	27,78	37	50,00
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

współpraca ze społ.( v 172 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
Tak	1	9	50,00	28	37,84
Nie	2	9	50,00	45	60,81
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

Władze lokalne i powiatowe informują społeczność lokalną i organizacje pozarządowe o podejmowanych przez siebie przedsięwzięciach. Działalność informacyjna powiatów dotyczy takich dziedzin jak: ochrona środowiska i pomoc społeczna (77,78%), edukacja kultura i kultura fizyczna oraz współpraca z organizacjami pozarządowymi (61,11% - 72,22%). W gminach do podstawowych dziedzin działalności informacyjnej należą: informacja o inwestycjach wodociągowych, w zakresie ochrony środowiska, utrzymania porządku i czystości w gminie (83,78% - 89,19%), w zakresie ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, inwestycji kanalizacyjnych oraz kultury, kultury fizycznej i edukacji (70,27% - 75,68%). Gminy właściwie nie prowadzą działalności informacyjnej w zakresie funkcjonowania zieleni miejskiej, targowisk czy budownictwa mieszkaniowego.

4. proszę wymienić sposoby komunikowania się ze społecznością lokalną i organizacjami pozarządowymi:

lokalne media ( v 173 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	15	83,33	52	70,27
nie	2	3	16,67	21	28,38
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

ogłoszenia ( v 174 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	14	77,78	68	91,89
nie	2	4	22,22	5	6,76

nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

biuletyny ( v 175 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	9	50,00	28	37,84
nie	2	9	50,00	45	60,81
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

materiały promocyjne ( v 176 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	12	66,67	29	39,19
nie	2	6	33,33	44	59,46
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

internet ( v 177 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	17	94,44	59	79,73
nie	2	1	5,56	14	18,92
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

inne ( v 178 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	9	50,00	18	24,32
nie	2	9	50,00	55	74,32
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

Zarówno powiaty jak i gminy starają się wykorzystywać wszystkie dostępne narzędzia informacyjne. Do najczęściej używanych należą: internet (prawie 80% gmin i 95% powiatów wskazuje na to narzędzie) oraz ogłoszenia (odpowiednio 78% i 92% jednostek). Zdaniem respondentów ważną rolę odgrywają mass media (odpowiednio 83% i 70% jednostek).

## II. Relacje władze gminy/powiatu– przedsiębiorcy.

1. czy w gminie/powiecie istnieje urzędnik lub jednostka organizacyjna odpowiedzialna za współpracę z przedsiębiorcami?

Urzędnik odpowiedzialny ( v 179 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
Tak	1	13	72,22	43	58,11
Nie	2	5	27,78	30	40,54

nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

Dla powiatów 72% respondentów deklaruje funkcjonowanie wyodrębnionego stanowiska lub jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za współpracę z przedsiębiorcami. Dla gmin ten odsetek jest niższy i wynosi 58%.

2. czy w gminie/powiecie realizuje się projekty wspólnie z przedsiębiorcami działającymi w powiecie?

wspólne przedsięwzięcia ( czy są : v 180 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
Tak	1	12	66,67	16	21,62
Nie	2	6	33,33	56	75,68
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

W 12 powiatach (67%) realizowane są projekty wspólnie z przedsiębiorcami. Dla gmin ten odsetek jest znacznie niższy i wynosi 22%.

jeśli tak, to w jakiej dziedzinie?

wspólne przedsięwzięcia (dziedzina : v 181 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
Inwestycje wod. – kan	1	0	0,00	2	2,70
Inwestycje drogowe	2	0	0,00	3	4,05
Edukacja i szkolenia	4	2	11,11	3	4,05
Edukacja i szkolenia	8	0	0,00	3	4,05
Instytucje wspierające rozwój	10	2	11,11	1	1,35
Turystyka	11	0	0,00	0	0,00
Przeciwdziałanie uzależnieniom	12	3	16,67	0	0,00
Kultura i sport	13	0	0,00	1	1,35
Promocja	15	3	16,67	5	6,76
Misje gospodarcze	20	3	16,67	1	1,35
Rekreacja	21	0	0,00	3	4,05
Handel	24	0	0,00	1	1,35
Infrastruktura techniczna	25	0	0,00	2	2,70
Transport	26	0	0,00	1	1,35
Bezrobocie	29	0	0,00	2	2,70
rolnictwo	30	0	0,00	1	1,35
nie wiem	-8	4	22,22	55	74,32
brak odpowiedzi	-9	2	11,11	4	5,41

3. czy gmina/powiat podejmuje działania, które mają wspierać lokalną przedsiębiorczość?

wspieranie przedsiębiorczości ( v 182 )	"V"	powiaty	%	gminy	%

Tak	1	16	88,89	63	85,14
Nie	2	1	5,56	8	10,81
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	3	4,05

jeśli tak, to w jakiej dziedzinie?

wspieranie przedsiębiorczości ( v 183 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
Promocja	1	3	16,67	40	54,05
Informacja i szkoleń	2	7	38,89	30	40,54
Polityka podatkowa	4	1	5,56	0	0,00
Programy rozwoju	6	3	16,67	0	0,00
Pożyczki na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej	7	1	5,56	0	0,00
Integracja lokalnych przedsiębiorców	8	3	16,67	0	0,00
Oferty inwestycyjne	10	9	50,00	0	0,00
nie wiem	-8	10	55,56	1	1,35
brak odpowiedzi	-9	11	61,11	2	2,70

Prawie 89% powiatów i 85% gmin deklaruje podejmowanie działań wspierających rozwój lokalnej przedsiębiorczości, głównie w dziedzinie: przygotowania ofert inwestycyjnych (50%), działalności informacyjnej (39%) promocji, integracji lokalnych przedsiębiorców oraz tworzenia i realizacji programów rozwoju (17%).

4. proszę wskazać formy wspierania lokalnej przedsiębiorczości:

stawki podatkowe ( v 184 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	2	11,11	40	54,05
nie	2	16	88,89	30	40,54
nie wiem	-8	0	0,00	2	2,70
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

gwarancje kredytowe ( v 185 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	2	11,11	0	0,00
nie	2	16	88,89	70	94,59
nie wiem	-8	0	0,00	2	2,70
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

ulgi w podatkach ( v 186 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	3	16,67	41	55,41
nie	2	15	83,33	29	39,19
nie wiem	-8	0	0,00	2	2,70
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

mienie komunalne ( v 187 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	2	11,11	29	39,19
nie	2	16	88,89	41	55,41
nie wiem	-8	0	0,00	2	2,70
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

uzbrojenie terenu ( v 188 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	4	22,22	33	44,59
nie	2	14	77,78	37	50,00
nie wiem	-8	0	0,00	2	2,70
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

działalność doradcza ( v 189 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	11	61,11	29	39,19
nie	2	7	38,89	41	55,41
nie wiem	-8	0	0,00	2	2,70
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

promocja ( v 190 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	17	94,44	34	45,95
nie	2	1	5,56	36	48,65
nie wiem	-8	0	0,00	2	2,70
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

inne ( v 191 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	8	44,44	1	1,35
nie	2	10	55,56	69	93,24
nie wiem	-8	0	0,00	2	2,70
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

Spytane o formy wspierania przedsiębiorczości powiaty wskazują na działalność promocyjną (94%) i doradczą (61%), gminy - na obniżanie stawek opłat i podatków lokalnych (55%), uzbrojenie terenu (45%), działalność promocyjną (46%) oraz wykorzystanie na preferencyjnych warunkach mienia komunalnego (39%).

5. czy gmina/powiat podejmuje działania, które mają przyciągnąć nowych przedsiębiorców?

przyciąganie (tak/nie : v 192 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	15	83,33	64	86,49
nie	2	3	16,67	7	9,46
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	3	4,05

83% powiatów i 86% gmin deklaruje podejmowanie działań mających przyciągnąć nowych przedsiębiorców.

#### 6. formy przyciągania nowych przedsiębiorców:

stawki podatkowe ( v 194 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	2	11,11	37	50,00
nie	2	15	83,33	34	45,95
nie wiem	-8	0	0,00	1	1,35
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	2	2,70

gwarancje kredytowe ( v 195 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	1	5,56	0	0,00
nie	2	16	88,89	71	95,95
nie wiem	-8	0	0,00	1	1,35
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	2	2,70

ulgi w podatkach ( v 196 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	4	22,22	39	52,70
nie	2	13	72,22	32	43,24
nie wiem	-8	0	0,00	1	1,35
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	2	2,70

mienie ( v 197 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	2	11,11	30	40,54
nie	2	15	83,33	41	55,41
nie wiem	-8	0	0,00	1	1,35
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	2	2,70

uzbrojenie ( v 198 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	4	22,22	34	45,95
nie	2	13	72,22	37	50,00
nie wiem	-8	0	0,00	1	1,35
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	2	2,70

działalność doradcza ( v 199 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	10	55,56	26	35,14
nie	2	7	38,89	45	60,81
nie wiem	-8	0	0,00	1	1,35
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	2	2,70

promocja ( v 200 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	14	77,78	34	45,95
nie	2	3	16,67	37	50,00
nie wiem	-8	0	0,00	1	1,35
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	2	2,70

inne ( v 201 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	3	16,67	3	4,05
nie	2	13	72,22	68	91,89
nie wiem	-8	0	0,00	1	1,35
brak odpowiedzi	-9	2	11,11	2	2,70

Władze powiatowe deklarują chęć przyciągnięcia nowych przedsiębiorców poprzez działalność promocyjną (78%) i doradczą (56%). Gminy stosują bezpośrednie formy przyciągania nowych przedsiębiorców, tzn. obniżają stawki podatków i opłat lokalnych (50-52%) oraz uzbrajają tereny (45%) i zezwalają na wykorzystanie mienia komunalnego na preferencyjnych warunkach (40%).

### III. Warunki techniczne działania urzędu.

#### 1. czy urząd mieści się w jednym budynku?

budynek ( v 202 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	7	38,89	60	81,08
nie	2	11	61,11	13	17,57
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

W 11 przypadkach na 18 zadanych jednostki organizacyjne starostw powiatowych umieszczone są w więcej niż jednym budynku, co w znacznym stopniu utrudnia pracę urzędu

i obsługę klienta. Obiekty gminne są w mniejszym stopniu rozproszone, 81% urzędów gminnych znajduje się w jednym budynku.

2. czy urząd posiada łatwo dostępny punkt informacyjny?

Punkt informacyjny ( v 203 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	12	66,67	46	62,16
nie	2	6	33,33	26	35,14
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

Na pytanie czy urząd posiada łatwo dostępny punkt informacyjny pozytywnie odpowiedziało 66,67% powiatów i 62,16% gmin.

3. czy urząd posiada punkt obsługi petenta?

Punkt Obsługi Petenta ( v 204 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
Tak	1	4	22,22	18	24,32
Nie	2	14	77,78	55	74,32
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

Wśród odpowiedzi na to pytanie przeważają odpowiedzi negatywne, tylko 22% powiatów i 24% gmin posiada wydzielone punkty obsługi petenta. W pozostałych jednostkach patent musi samodzielnie znaleźć potrzebną jednostkę organizacyjną urzędu.

4. czy urzędnicy mają zapewniony łatwy dostęp do informacji, których może potrzebować patent?

informacja dla petenta ( v 205 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	17	94,44	71	95,95
nie	2	0	0,00	2	2,70
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	1	1,35

Pod względem dostępu do informacji urzędy są dobrze zorganizowane. W przypadku powiatów 94% urzędników ma zapewniony łatwy dostęp do informacji potrzebnych do prawidłowej obsługi petenta, dla gmin ten odsetek wynosi 96%.

5. czy urzędnicy dysponują aktualizowanymi na bieżąco informacjami?

aktualizacja informacji ( v 206 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	17	94,44	72	97,30
nie	2	0	0,00	0	0,00
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	1	1,35



Ponadto informacje są na bieżąco aktualizowane w 17 powiatach i 72 gminach.

6. za pomocą jakich sposobów informacje są przekazywane do poszczególnych jednostek organizacyjnych urzędu?

poczta elektroniczna ( v 207 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	16	88,89	31	41,89
nie	2	2	11,11	42	56,76
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

intranet ( v 208 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	7	38,89	12	16,22
nie	2	11	61,11	61	82,43
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

forma papierowa ( v 209 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	18	100,00	71	95,95
nie	2	0	0,00	2	2,70
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

forma ustna ( v 210 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	16	88,89	67	90,54
nie	2	2	11,11	6	8,11
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

inne ( v 211 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	5	27,78	8	10,81
nie	2	13	72,22	65	87,84
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

Wśród narzędzi przekazywania informacji wewnątrz urzędu dominuje niestety forma papierowa (100% powiatów, 96% gmin) i ustna (89% powiatów, 90% gmin). Niemniej coraz częściej respondenci wskazują na wykorzystywanie drogi elektronicznej: głównie poczty elektronicznej (89% powiatów, 42% gmin) lub/i intranetu (39% powiatów i 16% gmin).

7. czy urząd dysponuje zintegrowanym systemem informatycznym w zakresie baz danych?

bazy ( v 212 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	7	38,89	21	28,38
nie	2	10	55,56	52	70,27
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	1	1,35

Wykorzystywanie systemów informatycznych w zakresie gromadzenia informacji i tworzenia baz danych użytecznych dla procesów decyzyjnych jest w dalszym ciągu niewystarczające. Tylko 39% powiatów i 29% gmin posiada niezbędne zasoby sprzętowe i odpowiednie oprogramowanie.

8. czy dostęp do systemu informatycznego mają wszyscy pracownicy urzędu?

dostęp do bazy ( v 213 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
Tak	1	5	27,78	35	47,30
Nie	2	11	61,11	38	51,35
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	2	11,11	1	1,35

Konsekwencją niewystarczających zasobów w zakresie technologii informacyjnych jest ograniczony dostęp pracowników urzędu do systemu informatycznego. W 11 powiatach i 35 gminach pracownicy mają do niego dostęp.

9. czy gmina/powiat poddaje się zewnętrznej weryfikacji, np. w ramach konkursów typu „Przyjazny Urząd”?

weryfikacja zewnętrzna ( v 214 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	5	27,78	8	10,81
nie	2	12	66,67	64	86,49
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	2	2,70

Stosunkowo niewiele jednostek terytorialnych poddaje się zewnętrznej weryfikacji. 28% powiatów i 11% gmin bierze udział w tego typ przedsięwzięciach.

proszę wyjaśnić dlaczego?

dlaczego tak ( v 215 )	"V"	powiaty	%	gminy	%

tak	1	1	5,56	0	0,00
nie	2	0	0,00	0	0,00
nie wiem	-8	12	66,67	64	86,49
brak odpowiedzi	-9	4	22,22	8	10,81
poprawa funkcjonowania urzędu	3	0	0,00	1	1,35
poprawa wizerunku	4	1	5,56	0	0,00

Przyczyną podejmowania decyzji o wzięciu udziału w weryfikacji zewnętrznej jest chęć wykorzystania pozytywnej oceny jako czynnika promocji (5,56% powiatów) i poprawy wizerunku jednostki (5,5% powiatów). W 12 powiatach i 64 gminach respondenci nie potrafili wskazać żadnej konkretnej przyczyny poddawania się zewnętrznej weryfikacji.

dlaczego nie ( v 216 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	1	5,56	0	0,00
nie	2	1	5,56	0	0,00
nie wiem	-8	5	27,78	8	10,81
brak odpowiedzi	-9	9	50,00	57	77,03
nie ma takiej potrzeby	3	1	5,56	1	1,35
Urząd istnieje od niedawna	4	1	5,56	0	0,00
Brak środków finansowych	5	0	0,00	3	4,05
Obawa przed oceną	6	0	0,00	1	1,35
Trwa proces opracowywania dokumentów	7	0	0,00	1	1,35

Wśród przyczyn nie poddawania się zewnętrznej weryfikacji wskazywano przede wszystkim fakt, iż urząd istnieje od niedawna (5,5% powiatów), brak takiej potrzeby (5,5% powiatów i 1,3% gmin) oraz brak środków finansowych (4% gmin).

10. czy w gminie/powiecie dokonuje się wewnętrznej oceny pracowników?

ocena wewnętrzna ( v 217 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	9	50,00	45	60,81
nie	2	8	44,44	25	33,78
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	4	5,41

W 50% powiatów i 61% gmin przeprowadza się wewnętrzną ocenę pracowników.

proszę wyjaśnić dlaczego?

dlaczego tak ( v 218 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	1	5,56	0	0,00
nie	2	2	11,11	3	4,05
nie wiem	-8	8	44,44	25	33,78
brak odpowiedzi	-9	7	38,89	41	55,41

Sprawdzanie wiedzy pracowników	3	0	0,00	1	1,35
Tak nakazuje ustawa	4	0	0,00	2	2,70
W celu awansu	5	0	0,00	1	1,35

dlaczego nie ( v 219 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	1	5,56	2	2,70
nie	2	1	5,56	0	0,00
nie wiem	-8	9	50,00	45	60,81
brak odpowiedzi	-9	6	33,33	26	35,14
Nie ma takiej konieczności	3	1	5,56	1	1,35

11. w jakiej formie gmina/powiat prowadzi ocenę wewnętrzną pracowników?

forma oceny wewnętrznej ( v 220)	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	0	0,00	3	4,05
nie	2	0	0,00	1	1,35
nie wiem	-8	8	44,44	14	18,92
brak odpowiedzi	-9	2	11,11	23	31,08
Przełożony dokonuje oceny	3	7	38,89	9	12,16
Szczegółowe analizy pracy	4	0	0,00	4	5,41
Poprzez liczbę załatwionych spraw	5	0	0,00	1	1,35
Badania ankietowe	6	0	0,00	4	5,41
Kontrola wewnętrzna	7	0	0,00	6	8,11
Zebrania	8	0	0,00	1	1,35
inne	9	0	0,00	5	6,76

W siedmiu powiatach (39%) i 9 gminach (12%) przełożony dokonuje oceny pracownika. W 8% gmin rolę oceniającą pełnią organy kontroli wewnętrznej.

12. czy gmina/powiat posiada system samooceny pracowników?

system samooceny ( v 221 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	1	5,56	4	5,41
nie	2	16	88,89	67	90,54
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	3	4,05

jeśli tak, to proszę opisać na czym on polega?

forma samooceny ( v 222 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	1	5,56	0	0,00
nie	2	0	0,00	1	1,35
nie wiem	-8	15	83,33	66	89,19
brak odpowiedzi	-9	2	11,11	7	9,46

5,56 % powiatów i gmin deklaruje istnienie systemu samooceny pracowników, ale nie potrafi wyjaśnić na czy polega ten proces.

13. czy pracownicy tworzą zespoły (komórki organizacyjne), w których mogą się wzajemnie zastępować, gwarantując ciągłość wykonywania zadań swojej jednostki organizacyjnej?

tworzenie zespołów ( v 223 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	18	100,00	64	86,49
nie	2	0	0,00	8	10,81
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

Wszystkie urzędy powiatowe i 86% urzędów gminnych deklaruje istnienie zespołów pracowniczych, w których pracownicy mogą się wzajemnie zastępować, gwarantując tym samym ciągłość wykonywania zadań swojej jednostki organizacyjnej. Nie ma jednak żadnej określonej struktury ani mechanizmu, według którego zespoły takie są tworzone.

a. czy podstawowe komórki organizacyjne dają możliwość ciągłego doskonalenia i przekazywania doświadczeń wśród pracowników?

Ciągłość doskonalenia ( v 224 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
Tak	1	17	94,44	65	87,84
Nie	2	1	5,56	2	2,70
Nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	7	9,46

Organizacja zespołów pracowniczych, wg. respondentów, daje możliwość ciągłego doskonalenia i przekazywania doświadczeń wśród pracowników.

14. czy gmina/powiat stosuje jakiegokolwiek formy wewnętrznej oceny sprawności funkcjonowania urzędu?

ocena funkcjonowania ( v 228 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
Tak	1	8	44,44	29	39,19
Nie	2	7	38,89	40	54,05
Nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	3	16,67	5	6,76

44% powiatów i 39% gmin wskazuje na istnienie systemu wewnętrznej oceny sprawności funkcjonowania urzędu, nie określa jednak zasad takiej oceny.

15. czy gmina/powiat zachęca pracowników do samokształcenia?

samokształcenie ( v 230 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	16	88,89	69	93,24
nie	2	2	11,11	4	5,41
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

89% powiatów i 93% gmin deklaruje istnienie systemu motywacji pracowników do samokształcenia.

16. czy gmina/powiat zachęca pracowników do uczestnictwa w szkoleniach i kursach rozwijających ich umiejętności i poszerzających ich wiedzę?

uczestnictwo w szkoleniach ( v 231 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	18	100,00	72	97,30
nie	2	0	0,00	0	0,00
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

Jeszcze wyższy odsetek respondentów (100% powiatów, 97% gmin) zachęca swoich pracowników do uczestnictwa w szkoleniach i kursach podnoszących ich kwalifikacje.

17. proszę podać liczbę pracowników przeszkolonych w ciągu roku (zbiorczo dla powiatów i gmin):

rok	powiat	gmina
2000	2899	1236
2001	2967	1416
2002	2798	1531
2003	3778	1722

18. czy gmina/powiat finansuje szkolenia i kursy pracowników?

finansowanie ( v 236 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	18	100,00	73	98,65
nie	2	0	0,00	0	0,00
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

JST ponoszą koszty szkolenia pracowników.

19. jaką część budżetu gminy/powiatu stanowią wydatki na szkolenia i kursy dla pracowników?

Średnia wysokość wydatków z budżetu przeznaczona na szkolenia pracowników (dla jednostek, które podały dane) wynosi: dla powiatów – 0,469% budżetu, dla gmin – 0,4972 %.

20. skąd gmina/powiat czerpie informacje o szkoleniach i kursach dla kadry JST?

Głównymi źródłami informacji o szkoleniach są oferty nadsyłane pocztą, najczęściej przez wyspecjalizowane firmy szkoleniowe (50% gmin, 67% powiatów), internet lub prasa specjalistyczna.

21. czy gmina/powiat posiada stronę internetową?

strony WWW ( 239 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	17	94,44	66	89,19
nie	2	1	5,56	7	9,46
nie wiem	-8	0	0,00	0	0,00
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	1	1,35

Wśród JST 94% powiatów i 89% gmin posiada swoją stronę internetową.

22. kto przygotowuje stronę internetową gminy/powiatu?

Dla gmin w 59% przypadkach stronę przygotowuje urzędnik lub odpowiednia komórka organizacyjna urzędu, w 28% przypadków – zewnętrzny usługodawca. Dla powiatów odpowiednio – 78% i 17%, wyjątek stanowi Piotrków Trybunalski, którego stronę przygotowują urzędnik i zewnętrzny usługodawca.

23. kto aktualizuje informacje na stronie internetowej gminy/powiatu?

- urzędnik lub odpowiednia jednostka organizacyjna urzędu - w 69% gmin, 100% powiatów,
- zewnętrzny usługodawca – 13% gmin.

24. jak często dokonuje się aktualizacji strony internetowej powiatu?

częstotliwość aktualizowania WWW ( v 242 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
1 w tygodniu	1	4	22,22	5	6,76
1 w miesiącu	2	1	5,56	12	16,22
1 na kwartał	3	1	5,56	6	8,11
1 na pół roku	4	0	0,00	1	1,35

1 na rok	5	0	0,00	0	0,00
inne	6	9	50,00	35	47,30
codziennie	7	3	16,67	4	5,41
nie wiem	-8	0	0,00	7	9,46
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	4	5,41

25. czy gmina/powiat prowadzi ewidencję odwiedzin na swojej stronie internetowej?

ewidencja odwiedzin ( v 243 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	14	77,78	30	40,54
nie	2	4	22,22	32	43,24
nie wiem	-8	0	0,00	7	9,46
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	5	6,76

26. czy gmina/powiat posiada system oceny strony internetowej przez użytkowników?

ocena WWW ( v 244 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	6	33,33	6	8,11
nie	2	12	66,67	59	79,73
nie wiem	-8	0	0,00	7	9,46
brak odpowiedzi	-9	0	0,00	2	2,70

27. czy petent ma możliwość załatwienia swojej sprawy przez Internet (e-gminy, e-powiat)?

załatwianie spraw przez internet ( v 247 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
tak	1	7	38,89	23	31,08
nie	2	10	55,56	48	64,86
nie wiem	-8	0	0,00	1	1,35
brak odpowiedzi	-9	1	5,56	2	2,70

jeśli tak, to jakiej?

jakie sprawy ( v 248 )	"V"	powiaty	%	gminy	%
informacja	1	5	27,78	9	12,16
pobieranie wniosków	2	3	16,67	6	8,11
składanie ofert	3	1	5,56	0	0,00
deklaracje podatkowe	4	0	0,00	1	1,35
śledzenie postępu załatwiania sprawy	5	0	0,00	1	1,35
wszystkie z zakresu działalności urzędu	6	0	0,00	2	2,70
nie wiem	-8	10	55,56	49	66,22
brak odpowiedzi	-9	2	11,11	9	12,16

Petent ma możliwość uzyskania podstawowych informacji oraz pobrania formularzy niezbędnych do załatwienia jego sprawy, ale wciąż jeszcze Internet jest w bardzo ograniczonym zakresie wykorzystywany jako narzędzie interaktywne.



## 2. Ocena stanu i rekomendacje

### 2.1. Bariery innowacyjnego rozwoju lokalnej administracji publicznej

Przeprowadzone badania ankietowe potwierdziły tezę, iż istnieje szereg **barier** utrudniających, a nie jednokrotnie uniemożliwiających, wprowadzenie lub rozwijanie innowacyjnych metod zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego. Zidentyfikowanie tych barier pozwala na sformułowanie kluczowych dla ich przewyciężania wskazań, które mogą przyczynić się także do takiej reorganizacji procesów zarządczych, aby w przyszłości, w znacznym stopniu ograniczyć ich powstawanie. Prewencyjny charakter działań ze strony podmiotów zarządzających JST stanowi pożądany element procesów innowacyjnego zarządzania, przyczynia się do poprawy ich efektywności oraz pozwala na osiągnięcie większej skuteczności funkcjonowania JST.

Na podstawie studiów literaturowych zidentyfikowano kilka typów barier innowacyjnego rozwoju lokalnej administracji publicznej. Wśród podstawowych ich rodzajów wyróżnić należy bariery: prawne, finansowe, psychologiczne i logistyczne. Z punktu widzenia ich usuwania kluczowe jest określenie źródeł barier.

Jako źródła barier prawnych wskazana została przede wszystkim:

- zbyt duża ilość przepisów prawnych, częste zmiany regulacji i ich niespójność,
- brak przepisów wykonawczych,
- brak czasu na wprowadzenie nowych przepisów,
- skomplikowane procedury decyzyjne.

Jednostki samorządu terytorialnego starają się we własnym zakresie ograniczać oddziaływanie barier prawnych lecz praktyka wykazuje, iż wysiłek podejmowany w tej dziedzinie przynosi znikome rezultaty. Do podstawowych działań w tym zakresie zaliczyć należy szkolenie pracowników oraz korzystanie z zewnętrznej pomocy prawnej. Z uwagi na fakt, że konstrukcja regulacji prawnych w znacznej mierze zależy od wyższych szczebli decyzyjnych samorządy lokalne mają ograniczoną możliwość wpływania na decyzje w tym zakresie. Niemniej należałoby postulować zwiększenie partycypacji przedstawicieli samorządu lokalnego i regionalnego w procesie tworzenia przepisów prawa, szczególnie tych które w sposób bezpośredni wpływają na funkcjonowanie JST. Istotną pomocą mogłoby

okazać się organizowanie szkoleń w zakresie interpretacji prawa i tworzenia jasnych i spójnych przepisów lokalnych. Ten ostatni element odgrywa bardzo ważną rolę szczególnie w niewielkich gminach, o skromnych zasobach kadrowych, w których nie ma możliwości tworzenia wyodrębnionej komórki prawnej.

Wśród źródeł barier finansowych wskazane zostały:

- niedoskonałość ustawy o finansach publicznych,
- nieterminowe przekazywanie środków z umów,
- presja społeczna na wydatki administracyjne,
- ograniczona ilość środków finansowych w budżecie,
- niestabilność źródeł finansowania,
- wysokie oprocentowanie kredytów,
- wysokie koszty szkoleń,
- skomplikowane procedury aplikacyjne.

Zasadniczym źródłem barier finansowych, wskazanym przez 32 gminy i 9 powiatów, jest jednakże ograniczona ilość środków finansowych w budżecie lokalnym, która z jednej strony wynika z ograniczonych zasobów będących źródłem dochodów lokalnych, z drugiej z nieterminowego otrzymywania środków z umów. Pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych, dostępnych dla jednostek samorządu terytorialnego, nie ułatwiają skomplikowane procedury aplikacyjne oraz wysokie oprocentowanie środków zwrotnych.

Samorządy upatrują możliwości ograniczenia oddziaływania barier finansowych głównie poprzez zwiększanie udziału środków zewnętrznych w finansowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych na poziomie lokalnym. Jako zasadnicze źródło dodatkowych środków wskazywane są fundusze unijne. Rzadko wskazywana jest możliwość podniesienia poziomu gospodarności w gminie, zwiększenia wpływów z podatków lokalnych w wyniku realizowania nowych inwestycji czy wprowadzenia budżetowania zadaniowego jako źródeł wygospodarowania większych środków czy też efektywniejszego wykorzystania zasobów finansowych JST. Te ostatnie metody wydają się godne polecenia, głównie z uwagi na fakt, iż zależne są w dużej mierze od sprawności działania samych samorządów a nie ich otoczenia.

Źródłami barier psychologicznych są przede wszystkim:

- przyzwyczajenia oraz obawa przed wprowadzaniem zmian i ich konsekwencjami,

- niska samoocena pracowników,
- niskie kompetencje urzędników,
- powiązania nieformalne.

Ograniczanie oddziaływania barier psychologicznych jest możliwe poprzez właściwy dobór pracowników dla potrzeb danego stanowiska, odpowiedni system motywowania pracowników z czytelnym procesem awansowania oraz systemem informowania o planowanych zmianach i ich konsekwencjach z punktu widzenia organizacji pracy urzędu. Należałoby zaplanować i konsekwentnie realizować program szkoleń pracowników, co niestety wciąż należy do rzadkości. W dwóch powiatach (łódzkim i mieście Piotrków Trybunalski) oraz siedmiu gminach (Kleszczów, Biała Rawska, Brzeziny, Regnów, Radomsko, Rząśnia, Chańno) w latach 2000-2003 przeszkolono wszystkich pracowników, a w przypadku powiatu łódzkiego i gminy Kleszczów każdy z pracowników uczestniczył, średnio, w dwóch szkoleniach rocznie. Podniesienie poziomu kompetencji oraz umiejętności pracowników wydaje się być kluczowym elementem usprawnienia funkcjonowania urzędów administracji samorządowej, szczególnie w dobie dynamicznych zmian w zakresie technik zarządzania JST oraz zarządzania rozwojem lokalnym. Niedostatki wiedzy i umiejętności urzędników samorządowych w zasadniczy sposób przyczyniają się do nasilania barier psychologicznych i ograniczania sprawności funkcjonowania urzędów. W znacznym stopniu obniżają również sprawność zarządzania rozwojem lokalnym.

Jako podstawowe przyczyny powstawania barier logistycznych wskazywane są cechy techniczne budynku lub budynków, w których mieści się urząd. Do najczęściej wymienianych przeszkód należy fakt, iż urząd mieści się w więcej niż w jednym budynku lub że powierzchnia obiektu jest niewystarczająca w stosunku do potrzeb urzędu. Dużym utrudnieniem jest również niska funkcjonalność budynku lub budynków. Coraz częściej wskazywanym źródłem problemów jest istnienie barier architektonicznych utrudniających korzystanie z usług urzędu administracji lokalnej osobom niepełnosprawnym. Rozwiązania tych problemów urzędy lokalne upatrują w działalności remontowej i modernizacyjnej, o ile jest ona możliwa i ekonomicznie uzasadniona, lub też podejmują nowe przedsięwzięcie inwestycyjne. Nie należy zapominać o innych źródłach przeszkód logistycznych takich jak: niewłaściwy podział zadań pomiędzy pracowników lub jednostki organizacyjne urzędu oraz niewystarczające wyposażenie stanowisk pracy. Usunięcie pierwszego problemu leży w gestii zarządu JST i od jego decyzji będzie zależała poprawa sprawności funkcjonowania jednostki.

Drugi problem jest w większości przypadków związany z niedostatkami technik i wyposażenia informacyjnego. Komputeryzacja urzędów staje się zatem warunkiem koniecznym dla sprawnego funkcjonowania urzędu oraz efektywnego zarządzania JST.

Identyfikowanie, a następnie ograniczanie oddziaływania barier innowacyjnego rozwoju lokalnej administracji publicznej jest w znacznej mierze związane z działaniem samej administracji samorządowej. Wprowadzanie usprawnień w funkcjonowaniu urzędów jest nierzadko związane z koniecznością przeprowadzenia reorganizacji pracy urzędu, zweryfikowania kompetencji poszczególnych pracowników i zakresu obowiązków dla każdego stanowiska pracy, a także wyposażenia urzędników w niezbędne narzędzia techniczne i organizacyjne (np. sprzęt komputerowy i szkolenia w zakresie jego obsługi), podnoszące sprawność obsługi petenta i efektywność procesów decyzyjnych. Działania te mogą być przeprowadzone przy stosunkowo niewielkich nakładach finansowych, a ich powodzenie uwarunkowane jest głównie skłonnością do wprowadzenia zmian w zakresie stosowania innowacyjnego zarządzania publicznego.

## **2.2. Ocena stanu wiedzy i umiejętności administracji lokalnej w zakresie innowacyjnych metod zarządzania**

Oceny tej dokonano na podstawie odpowiedzi uzyskanych w części D i E ankiety. Pierwsza grupa pytań związana była z oceną stanu wiedzy i umiejętności w zakresie innowacyjnego zarządzania urzędem, druga grupa – z oceną innowacyjności JST w dziedzinie zarządzania rozwojem lokalnym.

### **2.2.1. Innowacyjne zarządzanie urzędem**

Wśród nowoczesnych technik zarządzania urzędem szczególną uwagę zwrócono na takie elementy, które w znaczącym stopniu wpływają na podniesienie jakości obsługi petenta oraz poprawę efektywności procesów decyzyjnych. W ankiecie ujęto siedem obszarów, w których samorząd lokalny może i powinien wprowadzić nowoczesne metody zarządzania. Są to: bezpośrednia obsługa petenta, proces świadczenia usług publicznych, organizacja sektora użyteczności publicznej, przepływ informacji w urzędzie, informatyzacja urzędu, finanse publiczne oraz zarządzanie kadrami. W urzędach administracji publicznej coraz większą uwagę zwraca się na sferę obsługi petenta oraz organizację sektora usług publicznych. Podstawowym celem w tym zakresie staje się podniesienie poziomu usług świadczonych na

rzecz społeczności lokalnej. Urzędy lokalne osiągają ten cel przede wszystkim poprzez reorganizację sposobu obsługi petenta. Do najczęściej stosowanych rozwiązań należy organizacja wyodrębnionego stanowiska (w małych urzędach) lub wydzielonego obszaru (w urzędach dużych), który służy jako obszar pierwszego kontaktu petenta z urzędem (Punkt Obsługi Petenta). Petent nie jest zmuszony do samodzielnego poszukiwania odpowiedniego pracownika czy komórki organizacyjnej na terenie urzędu, ponieważ wszelkie niezbędne informacje może uzyskać w Punkcie Obsługi Petenta, w którym pracownicy poprzez system komputerowy mają dostęp do potrzebnych danych, lub jeśli nie jest to możliwe zostanie skierowany bezpośrednio do pracownika o odpowiednim zakresie obowiązków i kompetencjach. Taka forma organizacyjna przynosi szereg korzyści nie tylko dla petenta ale także dla samej organizacji pracy urzędu. Petenci znacznie szybciej i sprawniej uzyskują potrzebne informacje oraz pomoc niezbędną w załatwianiu swoich spraw. Zaś urzędnicy mogą skoncentrować się na wykonywaniu swoich obowiązków i nie mają, z wyjątkiem szczególnych sytuacji, kontaktu z petentami.

Coraz częściej stosowanym rozwiązaniem jest także umieszczanie formularzy, które są podstawą wykonania właściwych czynności administracyjnych, na stronach internetowych urzędu. Dotyczy to szczególnie różnego rodzaju formularzy aplikacyjnych, np. wniosek o ustalenie warunków zabudowy itp. Petent może je pobrać wcześniej, zapoznać się z ich treścią oraz pozostałymi wymaganiami dotyczącymi danej sprawy, np. koniecznością dołączenia projektu budynku, wniesienia odpowiedniej wysokości opłaty skarbowej itp. Często strony internetowe są także źródłem informacji o wymaganiach, które musi spełnić petent, aby jego sprawa mogła być pomyślnie załatwiona czy też informacji o procedurach niezbędnych do podjęcia odpowiedniej decyzji. Formularze umieszczone na stronach nie mają charakteru interaktywnego zatem służą tylko do pobrania ze strony a nie wypełniania on-line i odsyłania do urzędu. Dzieje się tak głównie z uwagi na ustawę o ochronie danych osobowych i fakt, iż w obecnych warunkach urzędy rzadko mają możliwość chronienia danych przesyłanych drogą elektroniczną w dostatecznie bezpieczny sposób. Należy jednak stwierdzić, iż następuje postęp w tej dziedzinie i coraz częściej pojawiają się możliwości nie tylko pobrania odpowiedniego dokumentu ze stron internetowych urzędu, ale także odesłania tą samą drogą wypełnionego druku, co należy traktować jako przejaw innowacyjności w zarządzaniu urzędem.

Tego rodzaju rozwiązania w znacznym stopniu ułatwiają pracę urzędu i skracają czas podejmowania decyzji. Racjonalizacja funkcjonowania urzędu w efekcie przynosi nie tylko poprawę efektywności funkcjonowania administracji lokalnej ale także przyczynia się do eliminowania marnotrawstwa w urzędzie (lepsze wykorzystanie czasu pracy urzędników, oszczędności w zakresie zużycia materiałów biurowych – wykorzystanie drogi elektronicznej w przesyłaniu informacji wewnątrz urzędu i do komunikowania się z otoczeniem, skracanie czasu podejmowania decyzji itp.). Wymienione rozwiązania stanowią przykład już wdrażanych innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie zarządzania urzędami publicznymi. Badania ankietowe wykazały, iż przekształcenia zmierzające do poprawy efektywności funkcjonowania urzędu, eliminowania marnotrawstwa oraz poprawy jakości działań we wszystkich obszarach funkcjonowania urzędu to przedsięwzięcia stanowiące podstawowy zakres działalności innowacyjnej w urzędach lokalnych. Przy czym jest to cecha charakteryzująca działalność małych gmin, jak: Gidle, Żychlin czy Burzenin, jak i jednostek większych, np. Biała Rawska, Radomsko, Wieluń, czy też dużych gmin miejskich, jak: Łódź, Skierniewice czy Piotrków Trybunalski.

Innymi technikami innowacyjnymi stosowanymi w procesie zarządzania urzędami są:

- opracowywanie i wdrażanie właściwych standardów obsługi mieszkańców (28% powiatów i 27% gmin),
- kopiowanie rozwiązań wprowadzonych w innych jednostkach „best practice” (19% gmin i 44% powiatów),
- wprowadzanie budżetowania zadaniowego (15% gmin i 28% powiatów),
- wykorzystanie rachunku społeczno – ekonomicznego w konstrukcji budżetu i procesie decyzyjnym (23% gmin, 44% powiatów),
- zlecenie wykonywania wydzielonych usług i produktów zewnętrznym dostawcom (31% gmin, 17% powiatów),
- wieloletnie planowanie inwestycyjne (65% gmin, 61% powiatów),
- planowanie strategiczne (30% gmin, 33% powiatów).

Techniki te znajdują zastosowanie głównie w tej sferze działalności samorządów lokalnych, która związana jest z wydatkowaniem środków finansowych będących w dyspozycji gminy czy powiatu i przynoszą efekt w postaci poprawy efektywności wykorzystania tych środków. Niedostatek pieniędzy w budżetach lokalnych, powodujący konieczność dokonywania ciągłych wyborów sposobu ich wydatkowania, a tym samym hierarchizowania przedsięwzięć

realizowanych przez urzędy, zmusza do wypracowywania optymalnych metod i kryteriów podejmowania decyzji w krótkim i długim horyzoncie czasowym. Zastosowanie rozwiązań innowacyjnych, zgodnych z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania, otwiera szerokie możliwości adaptowania sposobów już sprawdzonych w działalności przedsiębiorstw, w innych warunkach prawno – ekonomicznych, właściwych sferze publicznej.

Jednym z kluczowych elementów, sprzyjających rozwijaniu innowacyjności samorządów lokalnych jest wymiana doświadczeń w dziedzinie stosowania nowoczesnych rozwiązań w sferze zarządzania urzędem. Respondenci deklarują dość dużą aktywność w tym zakresie (53% gmin i 72% powiatów wymienia się doświadczeniami w sferze usprawniania funkcjonowania urzędu z innymi jednostkami samorządowymi w regionie). Respondenci wskazują również dziedziny, których dotyczy ta forma współpracy. Do najważniejszych należą: organizacja sektora użyteczności publicznej (9 gmin i 2 powiaty), obsługa petenta (7 gmin, 2 powiaty), organizacja i funkcjonowanie urzędu (4 gminy, 4 powiaty), ochrona środowiska (6 gmin, 1 powiat), realizacja inwestycji (4 gminy, 1 powiat). W innych dziedzinach, jak: przepływ informacji, informatyzacja urzędu, pozyskiwanie funduszy zewnętrznych czy sfera prawna, samorzady starają się wymieniać doświadczenia, ale są to pojedyncze przypadki współpracy.

Należy stwierdzić, iż sposób zarządzania lokalnymi urzędami publicznymi ulega zmianie. Wynikała to przede wszystkim z przewartościowania podstawowych zadań samorządów, z jednej strony, oraz z dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu władz lokalnych, z drugiej. Postępujące procesy globalizacyjne oraz proces integracji Polski z Unią Europejską postawiły przed samorządami szereg wyzwań, którym nie sposób sprostać w oparciu o stare, zdewaluowane wzorce i metody sprawowania władzy na szczeblu lokalnym. Szereg nowych obowiązków, których źródłem była m.in. reforma administracyjna, zostało nałożonych na samorzady terytorialne, czemu nie towarzyszyły odpowiednie zmiany w dziedzinie np. finansów publicznych czy kompetencji różnych szczebli władz samorządowych. Nowe obowiązki skomplikowały sytuację finansową i wymusiły poszukiwanie nowych rozwiązań w dziedzinie organizacji i funkcjonowania urzędów lokalnych w sytuacji twardych ograniczeń finansowych i permanentnego niedoboru środków finansowych w budżecie.

Wydaje się, iż jednym z możliwych rozwiązań jest opracowanie zestawu metod i technik opartych o innowacyjne rozwiązania, które z powodzeniem stosuje się w zarządzaniu przedsiębiorstwem i które można zaadaptować dla potrzeb zarządzania w JST.

Podwyższenie sprawności funkcjonowania urzędów lokalnych, przy wykorzystaniu innowacyjnych metod zarządczych, wymaga znacznego wysiłku ze strony samorządów, przynosi jednakże wymierne korzyści zarówno z sferze organizacyjnej jak i finansowej.

Urzędy, które wykorzystują innowacyjne metody zarządzania kapitalizują wynikające z tego korzyści podnosząc swą konkurencyjność w relatywnie krótkim czasie oraz tworzą podstawy do budowania trwałych przewag konkurencyjnych w długim horyzoncie czasowym.

Do gmin najbardziej innowacyjnych<sup>7</sup> w dziedzinie zarządzania urzędem należą gminy miejskie: Rawa Mazowiecka, Tomaszów Mazowiecki, gminy wiejskie: Rawa Mazowiecka, Skierniewice, Brzeźno, Oporów, Rząśnia, Wróblew, Sokolniki, Kleszczów, Drużbice i Szczerców, gminy miejsko – wiejskie: Stryków i Żychlin.

### **2.2.2. Innowacyjne zarządzanie rozwojem**

Analiza innowacyjnego zarządzania JST dotyczy również szeregu zagadnień związanych ze sferą oddziaływania samorządu na rozwój lokalny i regionalny. Zakres badań obejmuje obok zidentyfikowania technik innowacyjnego zarządzania rozwojem także użyteczność systemów innowacyjnych jako narzędzi budowania długotrwałych przewag konkurencyjnych na poziomie lokalnym i regionalnym. Wiedza w dziedzinie stosowania nowoczesnych technik zarządczych może w istotny sposób przyczynić się do poprawy skuteczności oddziaływania samorządu na aktorów działających w regionie, jak również wypracować korzystne dla wszystkich podmiotów formy współpracy na rzecz rozwoju lokalnego regionalnego.

W badaniach 58% gmin i 67% powiatów zadeklarowało stosowanie nowatorskich rozwiązań w zakresie zarządzania rozwojem swojej jednostki. Wśród dziedzin, w których powiaty stosują nowatorskie rozwiązania wymieniono przede wszystkim: gospodarkę przestrzenną i gospodarkę nieruchomościami (39%), ochronę środowiska, przyrody i gospodarkę wodną (50%), inwestycje kanalizacyjne, usuwanie i oczyszczanie ścieków (44%), edukację (44%), kultura (39%), współpraca z organizacjami pozarządowymi (33%) oraz walka z bezrobociem (44%). Gminy stosują nowatorskie rozwiązania w: gospodarce przestrzennej i gospodarce nieruchomościami (20%), ochronie środowiska, przyrody i gospodarki wodnej (34%), w dziedzinie wodociągów i zaopatrzenia w wodę (40%), kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków (42%), utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych (39%), zaopatrzenia w energię elektryczną i

---

<sup>7</sup> Gminy, które wprowadziły nowatorskie rozwiązania w najszerszym zakresie – największa liczba dziedzin ujęta w ankiecie.



cieplną oraz gaz (24%), edukacji (24%), kultury fizycznej (24%), promocji (31%) oraz zwalczania bezrobocia (31%).

Wymienione dziedziny związane są bezpośrednio z kompetencjami władz gminy i powiatu w zakresie realizowania zadań własnych tych jednostek. Nie stanowią zatem żadnego nowum z punktu widzenia zakresu działania władz lokalnych. Nowatorskie są rozwiązania, które samorządy stosują w celu osiągnięcia celów wyznaczonych w ramach przypisanych im obowiązków. Jednym z często stosowanych rozwiązań jest przekazywanie części uprawnień władz lokalnych innym organizacjom i instytucjom (*dzielenie się władzą*). Metoda stosowana jest głównie w celu poprawy efektywności realizowania zadań, szczególnie w sytuacji gdy te organizacje specjalizują się w wykonywaniu działalności scedowanej na nie przez JST, a władze lokalne mogą zachować tylko funkcję kontrolną. Z tej możliwości korzysta jednakże stosunkowo niewiele jednostek samorządowych (28% powiatów i 17% gmin). Natomiast do organizacji, którym gminy przekazują uprawnienia należą: organizacje pozarządowe, społeczność lokalna, spółki prawa handlowego, inne służby publiczne (np. nadleśnictwo) oraz inne JST, a także związki gmin i miast. Powiaty przekazują część swoich uprawnień innym JST (głównie gminom) oraz innym służbom publicznym. Gminy wskazują dwa powody przekazywania uprawnień, są to: konieczność koordynowania działań pomiędzy JST, szczególnie w dziedzinie inwestycji infrastrukturalnych (wodociągowo – kanalizacyjnych, gazowniczych czy drogowych) oraz wysokiego stopnia specjalizacji innych organizacji w sferze, w której odpowiedzialność za realizację określonego zadania spoczywa na władzach lokalnych. *Dzielenie się władzą* w takich przypadkach może znacznie przyspieszyć realizację przedsięwzięcia wspólnego lub przekazanego do realizacji, wpływając nierzadko na obniżenie nakładów inwestycyjnych, skrócenie czasu realizacji przedsięwzięcia lub efektywniejsze wykorzystanie środków finansowych. Powiaty stosują metodę przekazywania uprawnień ze względu na lepszą orientację innych podmiotów w dziedzinie będącej przedmiotem przekazania uprawnień.

Jednostki samorządowe wymieniają doświadczenia w zakresie usprawnień wprowadzonych w sferze zarządzania rozwojem lokalnym, 72% powiatów i 66% gmin deklaruje współpracę w tym zakresie z innymi JST oraz w ramach tworzonych związków miast i gmin. Gminy wymieniają doświadczenia w następujących dziedzinach: organizacja sektora użyteczności publicznej (15%), ochrona środowiska (13%), organizacja i funkcjonowanie urzędu (11%), infrastruktura techniczna (9%), proces świadczenia usług publicznych, oświata, planowanie przestrzenne, pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania przedsięwzięć lokalnych i

regionalnych (po 7%), obsługa klienta (5%) oraz rozwój społeczno – gospodarczy (4%). W innych dziedzinach, takich jak: informatyzacja urzędu, działalność szkoleniowa czy promocyjna, urzędy lokalne nie wykazują chęci do wymiany doświadczeń. Oprócz sporadycznych przypadków, np. gmina Łubnice, Brzeźno czy Tomaszów Maz., samorzady nie podejmują współpracy w tym zakresie a starają się rozwiązać pojawiające się problemy we własnym zakresie. Powiaty w jeszcze mniejszym stopniu niż gminy korzystają z możliwości wymiany doświadczeń. Jeśli już współpracują to zazwyczaj w sferze: ochrony środowiska (22%), organizacji sektora użyteczności publicznej (17%), obsługi petenta, organizacji i funkcjonowaniu urzędu, oświaty, planowania przestrzennego oraz promocji (po 11%).

Należy zwrócić uwagę na fakt, że JST zazwyczaj korzystają z istniejących już doświadczeń lub starają się współpracować w dziedzinach, które stanowią pewne wyzwanie obecnych czasów. Wykorzystanie istniejących już rozwiązań wpływających na poprawę standardów obsługi klienta, sprawność funkcjonowania sektora użyteczności publicznej czy samego urzędu pozwala na osiągnięcie pozytywnych wyników przy relatywnie niewielkim wysiłku organizacyjnym i finansowym. Korzystanie z gotowych rozwiązań niewątpliwie skraca również okres adaptacji stylów zarządzania na poziomie lokalnym i regionalnym do wymogów i standardów wynikających z wyzwań globalizującej się gospodarki. Fakt ten jest niezwykle istotny ze względu na to, iż konieczność ciągłego monitorowania procesów rozwojowych, jak również umiejętność i możliwość szybkiego reagowania na zjawiska niekorzystne, mogące przyczynić się do opóźnienia lub zahamowania procesów rozwojowych, wymaga skrócenia okresu transformacji metod zarządzania rozwojem lokalnym z tradycyjnych do innowacyjnych. Władze lokalne nie mają zatem czasu, a często i wystarczających zasobów finansowych na opracowywanie indywidualnych rozwiązań w dziedzinie zarządzania rozwojem. Znacznie lepszy efekt, przynajmniej w początkowej fazie wprowadzania zmian w procesach zarządzania, daje korzystanie z rozwiązań znanych i sprawdzonych. Takie podejście pozwala także na szybsze wdrożenie rozwiązań innowacyjnych w ramach procesów zarządczych, co jest tym istotniejsze, że wysoka dynamika zmian w zakresie zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym, staje się warunkiem niezbędnym w procesie budowania trwałych podstaw konkurencyjności regionów.

Coraz więcej samorządów ma świadomość istnienia wokół nich otoczenia, które może pełnić dwojaką rolę. Być konkurencyjne w stosunku do danej jednostki lub poprzez współpracę stworzyć potencjał zdolny do konkurowania z innymi obszarami, niekoniecznie położonymi

w pobliżu. Badania wykazały, iż znaczna liczba JST w regionie łódzkim (66% gmin i 78% powiatów) współpracuje z innymi jednostkami lub ich związkami w celu wspierania rozwoju społeczno – gospodarczego. Współpraca ta obejmuje przede wszystkim inwestycje w zakresie infrastruktury technicznej (27% powiatów, 16% gmin), ochrony środowiska (11% powiatów, 22% gmin) oraz inne inwestycje (4% gmin) traktowane jako czynnik rozwoju lokalnego i regionalnego. Odsetek jednostek faktycznie współpracujących ze sobą na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego trudno w obecnej chwili uznać za wystarczający, nie mniej należy powiedzieć, iż widoczne efekty tej współpracy skłaniają inne jednostki do podejmowania wysiłków do tworzenia podobnych aliansów i kapitalizowania w długim czasie korzyści z nich wynikających. Rozwój różnorodnych form współdziałania JST, zarówno między sobą jak i między JST i innymi aktorami życia społecznego i gospodarczego regionu, oraz rozwój nowoczesnych metod zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym w pewnej mierze przyczynia się do wspierania władz lokalnych w procesie budowania długotrwałych przewag konkurencyjnych.

Samorządy zapytane o zamierzenia w dziedzinie wdrażania nowoczesnych metod zarządzania na szczeblu lokalnym deklarują nie tylko chęć zastosowania rozwiązań innowacyjnych, ale także wskazują techniki, które wydają się najbardziej użyteczne z ich punktu widzenia. Wśród badanych jednostek samorządowych 88% gmin i 89% powiatów zamierza stosować nowoczesne metody zarządzania rozwojem. Do najczęściej wskazywanych metod innowacyjnego zarządzania, które zamierzają wdrożyć starostwa powiatowe należą: poprawa jakości i efektywności funkcjonowania urzędu (ze szczególnym uwzględnieniem obsługi petenta – zarówno indywidualnych osób jak i przedsiębiorców) – 72% urzędów, eliminowanie marnotrawstwa (leanmanagement) – 67%, ulepszanie procesów, produktów i usług (TQM) – 61%, zarządzanie jakością ISO 9000, *best practice*, wieloletnie planowanie inwestycyjne, rachunek społeczno – ekonomiczny, zarządzanie strategiczne – 55%, budżet zadaniowy, planowanie strategiczne i prognozowanie – 44% urzędów. Z punktu widzenia urzędów gminnych najbardziej użyteczne wydają się być: poprawa jakości i efektywności funkcjonowania urzędu (ze szczególnym uwzględnieniem obsługi petenta – zarówno indywidualnych osób jak i przedsiębiorców) – 55%, eliminowanie marnotrawstwa i planowanie strategiczne – 49%, *best practice*, poprawa jakości obsługi mieszkańców, budżet zadaniowy, zarządzanie strategiczne, prognozowanie – 31%, ulepszanie procesów, produktów i usług (TQM), outsourcing, rachunek społeczno ekonomiczny – 23%, zarządzanie jakością ISO 9000 i GIS – 11%.

Interesujące są przyczyny, dla których JST zamierzają stosować innowacyjne metody zarządzania. Zarówno gminy (38%) jak i powiaty (39%) oczekują poprawy jakości obsługi klienta. Ma to szczególne znaczenie dla samorządów w kontekście tworzenia odpowiednich warunków dla rozwoju jednostki terytorialnej. Pożądana jakość obsługi mieszkańców i inwestorów będzie sprzyjała nie tylko związaniu obecnych użytkowników przestrzeni z daną jednostką, ale będzie także stanowiła czynnik rozwoju lokalnego i służyła przyciąganiu nowych podmiotów. Drugim, znaczącym powodem wdrażania innowacyjnych metod zarządzania jest usprawnienie funkcjonowania urzędu (28% gmin, 44% powiatów), a zatem uzyskanie szeregu korzyści opisywanych wcześniej. Wśród przyczyn, dla których JST chcą być innowacyjne wymienia się także: chęć sprostania oczekiwaniom mieszkańców i inwestorów (7%), podniesienie warunków bytowych mieszkańców, poprawa gospodarki finansowej, poprawa wizerunku gminy i rozwój gospodarczy gminy (4%).

Władze lokalne zamierzają wykorzystać nowoczesne techniki zarządzania przede wszystkim w dziedzinie organizacji urzędu, systemów komunikacyjnych wewnątrz urzędu i komunikacji z otoczeniem (17% gmin, 33% powiatów), administrowania urzędem (12% gmin, 17% powiatów) oraz finansów (4% gmin, 11% powiatów). Spodziewają się uzyskać korzyści w postaci: usprawnienia funkcjonowania urzędu, poprawy jakości obsługi mieszkańców, poprawy efektywności gospodarki finansowej, podniesienia warunków bytowych mieszkańców, pozyskania inwestorów, a zatem zdynamizowania procesów rozwojowych w gminie czy powiecie.

Samorzady (22% powiatów, 22% gmin) mają jednak świadomość istnienia niekorzystnych efektów zastosowania nowatorskich metod zarządzania, co stwarza dosyć istotną przeszkodę w procesie kształtowania postaw otwartości na innowacje. Do najczęściej wskazywanych niekorzyści należą: konieczność poniesienia kosztów wdrożenia innowacji, wzrost biurokratyzacji, obawa przed zmianami, konieczność modyfikacji czasu pracy urzędników i zwiększenie ich obowiązków oraz brak efektywności w krótkim czasie. Antycypowane niekorzyści są podstawowym źródłem obaw samorządów przed wdrożeniem innowacyjnych metod zarządzania. Oprócz wcześniej wymienionych JST wskazują także na konieczność modyfikacji kadry urzędniczej, co niewątpliwie będzie wiązało się z utratą miejsc pracy przez pracowników nie spełniających wymagań właściwych z punktu widzenia nowych technik

zarządzania, a to z kolei może stać się przyczyną psychologicznych barier w procesie wdrażania innowacji.

Mimo szeregu obaw jakie towarzyszą tworzeniu i wdrażaniu koncepcji nowatorskiego zarządzania urzędami publicznymi oraz rozwojem lokalnym i regionalnym JST deklarują zrozumienie dla konieczności zmodyfikowania procesów zarządczych oraz akceptacji nowych rozwiązań w tym zakresie. Wśród gmin 85% jednostek, a wśród powiatów – 83% pozytywnie odpowiada na tak postawione pytanie. Podobny odsetek JST (81% gmin, 83% powiatów) jednocześnie deklaruje akceptację dla konieczności wdrażania innowacyjnych metod zarządzania, zarówno w sferze zarządzania urzędem, jak i zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym.

### **Konkluzje**

- badania wskazały, iż w gminnych i powiatowych JT województwa łódzkiego istnieje znaczący potencjał innowacyjny i gotowość do wchłaniania innowacji,
- niestety jest on skoncentrowany w jednostkach większych i silniejszych gospodarczo, jednostki mniejsze w dalszym ciągu preferują rozwiązania tradycyjne,
- przedsięwzięcia innowacyjne realizowane są przede wszystkim w tych dziedzinach, które przynoszą skutek w krótkim czasie i jednocześnie pozwalają na utrwalenie działań innowacyjnych w dłuższej perspektywie (systemy IT, budżetowanie zadaniowe, proces świadczenia usług publicznych),
- jednym z najistotniejszych elementów jest tworzenie odpowiednich warunków dla przekształcania działań spontanicznych w działania trwałe, które pozwolą na wypracowanie skutecznych i efektywnych form współpracy pomiędzy różnymi aktorami życia społeczno – gospodarczego regionu,
- rolę władz lokalnych i regionalnych powinno być zatem stosowanie całej gamy instrumentów stymulujących działania w regionie, ze szczególnym uwzględnieniem dyfuzji innowacji i pomysłów, transmisji innowacji, działań integrujących i

koordynujących, jak również aktywności promocyjnej i informacyjnej z wykorzystaniem technik informacyjnych (e-gmina),

- niezwykle ważnym czynnikiem rozwoju społeczno – gospodarczego JST są inwestycje w kapitał społeczny; poziom rozwoju kapitału społecznego w sposób bezpośredni wpływa zarówno na sprawność funkcjonowania sfery administracji publicznej, jak i na efektywność zarządzania rozwojem,
- natomiast rozpoznanie innowacyjnych metod zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym, które wpływają na podniesienie poziomu konkurencyjności gospodarki oraz poprawiają skuteczność osiągania celów polityki rozwoju, jest niezbędne do sformułowania najbardziej optymalnych rozwiązań w tym zakresie.

#### **Literatura:**

- Getzels J, So F.S., *The practice of Local Government Planning*, APA, Chicago 1988, s. 411
- Gorzalak G., *Strategia rozwoju gminy*, „Wspólnota” 2/1997, Muncypium
- Kowalczyk L., *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, [w:] Kożuch B. (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003
- Markowski T., *Studium zagospodarowania przestrzennego województwa w zarządzaniu jego rozwojem*, w: *Studium zagospodarowania przestrzennego województwa – pierwsze doświadczenia*, Przedsiębiorstwo Zagospodarowania Miasta i Osiedli „TEREN” sp. z.z., Łódź 1996, s.32
- Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*”, PWN, W-wa 1999, s.17-18
- Zawicki M., Mazur S., *Analiza instytucjonalna urzędu gminy. Przewodnik dla samorządów*, Kraków 2003

# ZAŁĄCZNIK

## ANKIETA

### A. Podstawowe dane o gminie.

1. Nazwa gminy .....
2. Status administracyjny:
  - gmina miejska
  - gmina wiejska
  - gmina miejsko – wiejska
3. Powierzchnia gminy .....
4. Liczba mieszkańców gminy .....
5. Udział osób z wyższym wykształcenie w ogólnej liczbie mieszkańców gminy .....
6. Stopa bezrobocia .....
7. Liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie gminy .....
8. Proszę podać liczbę pracowników urzędu gminy w poszczególnych grupach wiekowych:
  - do 35 lat .....
  - 35 – 45 lat .....
  - powyżej 45 lat .....
9. Proszę podać liczbę pracowników urzędu gminy z wykształceniem:
  - podstawowym .....
  - średnim .....
  - wyższym .....
10. Proszę podać liczbę pracowników władających językiem obcym .....

### B. Zintegrowana analiza struktury gospodarczej regionu i kierunki rozwoju.

1. Które z poniżej wymienionych rodzajów działalności mają według Pana/Pani największe znaczenie dla gospodarki gminy? Wagę proszę określić w %.
  - a. przemysł .....
  - b. budownictwo .....
  - c. rolnictwo .....
  - d. handel .....
  - e. transport .....
  - f. usługi .....
  - g. pozostałe (jakie?) .....

**Razem: 100%**

2. Które z wyżej wymienionych wyżej rodzajów działalności gospodarczej rozwijają najbardziej dynamicznie? Proszę wybrać trzy rodzaje od najbardziej do najmniej dynamicznych.
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....

3. Proszę wskazać najważniejsze podmioty gospodarcze funkcjonujące w gminie z podaniem rodzaju działalności:  
Które z nich można uznać za innowacyjne i dlaczego? (Innowacje to: nowe produkty, nowe rozwiązania techniczno-technologiczne, produkty o podwyższonych parametrach jakościowych, nowe formy organizacyjne)
4. Jakie podmioty gospodarcze (branże) są w fazie procesu inwestycyjnego, których działalność będzie miała istotne znaczenie dla poprawy sytuacji gospodarczej w gminie?  
Proszę je wymienić:
5. Które z podmiotów gospodarczych o istotnym znaczeniu dla gospodarki (branża) gminy pomyślnie przeszły okres transformacji (w latach 1990-2002) i obecnie można je uznać za rozwojowe?  
Proszę wymienić jakie:
6. Czy na terenie gminy są zlokalizowane podmioty gospodarcze o kapitale zagranicznym lub mieszanym?  
tak  
nie  
Jeśli TAK, to ile i jakie reprezentują branże?  
ile? .....  
jakie branże? .....  
wielkość zatrudnienia? .....  
kraj pochodzenia kapitału .....
7. Czy produkty tych podmiotów są konkurencyjne na rynku krajowym i zagranicznym?  
tak  
nie
8. Czy w okresie transformacji gospodarki powstały w gminie nowe podmioty gospodarcze w oparciu o kapitał zagraniczny lub/i krajowy, które w zdecydowany sposób wpłynęły na zmianę pozycji gospodarczej gminy?  
tak  
nie  
Jeśli TAK, to jakie?
9. Czy w ostatnich latach rozwinął się dynamicznie sektor MSP?  
tak  
nie  
Jeśli TAK, to czy są to przede wszystkim przedsiębiorstwa  
produkcyjne tak/nie  
jeśli TAK, proszę wskazać branże i wielkość zatrudnienia .....  
handlowe tak/nie  
jeśli TAK, proszę wskazać rodzaj działalności i wielkość zatrudnienia .....  
usługowe tak/nie  
jeśli TAK, proszę wskazać rodzaj działalności i wielkość zatrudnienia .....
10. Czy według Pana/Pani duże przedsiębiorstwa (krajowe lub zagraniczne) są źródłem innowacji dla sektora MSP rozwiniętego w gminie?  
tak  
nie  
Jeśli TAK, to które?  
  
Jeśli NIE, to dlaczego?
11. Czy na terenie gminy dokonują się procesy restrukturyzacji rolnictwa? (np. prywatyzacja, powiększanie gospodarstw, scalanie gruntów, gospodarstwa specjalistyczne, nowe uprawy)  
tak  
nie  
Jeśli TAK, to na czym ten proces polega?



12. Czy produkty rolnicze wytwarzane na terenie gminy są produkowane dla odbiorcy zagranicznego?  
 tak  
 nie  
 jeśli TAK, to jaki to procent (%) produkcji i na jakich rynkach?  
 ilość (%) .....  
 jakie rynki? .....
13. Czy na terenie gminy występują specjalne przygotowane obszary przeznaczone dla inwestorów?  
 tak  
 nie  
 Jeśli TAK, to proszę podać wielkość, strukturę własności oraz rodzaj uzbrojenia  
 wielkość: .....  
 struktura: .....  
 rodzaj uzbrojenia: .....
14. Czy gmina prowadzi aktywną politykę w celu pozyskania inwestorów?  
 tak  
 nie  
 Jeśli TAK, to na czym polega ta polityka?
15. Czy na terenie gminy występują parki technologiczne, przemysłowe, inkubatory przedsiębiorczości?  
 tak  
 nie
16. Czy na terenie gminy występują skupiska przedsiębiorstw o tym samym lub zbliżonym profilu produkcji, współpracujące ze sobą, nadające gospodarce gminy przewagę nad sąsiednimi gminami (np. silnie rozwinięta branża przetwórstwa rolno-spożywczego, produkcji obuwia, urządzeń elektronicznych)?  
 tak  
 nie  
 Jeśli TAK, to jaki jest profil działalności tych skupisk?
17. Czy na terenie gminy wywiązały się silne więzi kooperacyjne między lokalnymi przedsiębiorcami?  
 tak  
 nie
18. Czy w gminie produkowane są produkty, które uzyskały certyfikaty jakości?  
 tak  
 nie  
 jeśli TAK, to jakie i ile?  
 jakie? .....  
 ile? .....
19. Czy w gminie produkowane są produkty, które wygrały konkursy np „*Teraz Polska*”, wyróżnienia i medale na targach krajowych i/lub międzynarodowych?  
 tak  
 nie  
 Jeśli TAK, to jakie?
20. Które z niewykorzystywanych w pełni zasobów gminy mogłyby stać się w przyszłości nośnikiem rozwoju gospodarczego gmin, np. tereny i ich struktura własnościowa, struktura agrarna, wolne powierzchnie produkcyjne, wysoko wykwalifikowane kadry, surowce, inne (jakie?).  
 Proszę wymienić:
21. Jakie w przyszłości, według Pani/Pana, rodzaje działalności gospodarczej będą się rozwijać w gminie i dlaczego?
22. Czy gmina ma opracowaną strategię rozwoju?  
 tak

nie

Jeśli TAK, to jakie rodzaje działalności gospodarczej są uznane za strategiczne?

**D. Charakterystyka gminy z punktu widzenia wspierania przedsiębiorczości.**

**IV. Relacje władze gminy – społeczność lokalna oraz władze gminy – organizacje pozarządowe.**

5. czy w gminie został wyznaczony urzędnik lub jednostka organizacyjna odpowiedzialna za współpracę ze społecznością lokalną i organizacjami pozarządowymi?

- tak
- nie

6. czy gmina realizuje projekty (przedsięwzięcia) wspólnie ze społecznością lokalną i organizacjami pozarządowymi?

- tak
- nie

jeśli tak, to w jakiej dziedzinie?

7. czy gmina na bieżąco informuje społeczność lokalną i organizacje pozarządowe o swoich zamiarach w dziedzinie:

- ładu przestrzennego
- gospodarki nieruchomościami
- ochrony środowiska, przyrody i gospodarki wodnej
- wodociągów i zaopatrzenia w wodę
- kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków
- utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych
- zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz
- lokalnego transportu zbiorowego
- ochrony zdrowia
- pomocy społecznej
- gminnego budownictwa mieszkaniowego
- edukacji publicznej
- kultury, w tym bibliotek i innych placówek kulturalnych
- kultury fizycznej
- targowisk i hal targowych
- zieleni miejskiej i zadrzewień
- utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych
- promocji gminy
- współpracy z organizacjami pozarządowymi
- współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw

8. proszę wymienić sposoby komunikowania się ze społecznością lokalną i organizacjami pozarządowymi:

- lokalne media (prasa, radio, telewizja)
- ogłoszenie w miejscach publicznych
- biuletyny informacyjne
- materiały promocyjne
- internet (strona internetowa, serwis internetowy, wiadomości poczty elektronicznej)
- inne (proszę podać jakie?)

**V. Relacje władze gminy – przedsiębiorcy.**

7. czy w gminie istnieje urzędnik lub jednostka organizacyjna odpowiedzialna za współpracę z przedsiębiorcami?

- tak
- nie

8. czy gmina realizuje projekty (przedsięwzięcia) wspólnie z przedsiębiorcami działającymi w gminie?

- tak

- nie

jeśli tak, to w jakiej dziedzinie?

9. czy gmina podejmuje działania, które mają wspierać lokalną przedsiębiorczość?

- tak  
 nie

jeśli tak, to w jakiej dziedzinie?

10. proszę wskazać formy wspierania lokalnej przedsiębiorczości:

- obniżenie stawek podatków lokalnych  
 gwarancje kredytowe  
 ulgi w podatkach i opłatach lokalnych  
 wykorzystanie na preferencyjnych warunkach mienia komunalnego (lokale, obiekty)  
 uzbrojenie terenów inwestycyjnych  
 działalność doradcza  
 działalność promocyjna (reklama, public relation, materiały promocyjne, itp.)  
 inne (proszę podać jakie?)

11. czy gmina podejmuje działania, które mają przyciągnąć nowych przedsiębiorców?

- tak  
 nie

jeśli tak, to w jakiej dziedzinie i w jaki sposób?

12. proszę wskazać formy przyciągania nowych przedsiębiorców:

- obniżenie stawek podatków lokalnych  
 gwarancje kredytowe  
 ulgi w podatkach i opłatach lokalnych  
 wykorzystanie na preferencyjnych warunkach mienia komunalnego (lokale, obiekty)  
 uzbrojenie terenów inwestycyjnych  
 działalność doradcza  
 działalność promocyjna (reklama, public relation, materiały promocyjne, itp.)  
 inne (proszę podać jakie?)

## **VI. Warunki techniczne działania urzędu.**

11. czy urząd mieści się w jednym budynku?

- tak  
 nie

12. czy urząd posiada łatwo dostępny punkt informacyjny?

- tak  
 nie

13. czy urząd posiada punkt obsługi patentu?

- tak  
 nie

14. czy urzędnicy mają zapewniony łatwy dostęp do informacji, których może potrzebować patent?

- tak  
 nie

15. czy urzędnicy dysponują aktualizowanymi na bieżąco informacjami?

- tak  
 nie

16. za pomocą jakich sposobów informacje są przekazywane do poszczególnych jednostek organizacyjnych urzędu?

- poczta elektroniczna
  - intranet (wewnętrzny internet)
  - forma papierowa
  - forma ustna
  - inny (proszę podać jaki?)
17. czy urząd dysponuje zintegrowanym systemem informatycznym w zakresie baz danych?
- tak
  - nie
18. czy dostęp do systemu informatycznego mają wszyscy pracownicy urzędu?
- tak
  - nie
19. czy gmina poddaje się zewnętrznej weryfikacji, np. w ramach konkursów typu „Przyjazny Urząd”?
- tak
  - nie
- proszę wyjaśnić dlaczego?
20. czy w gminie dokonuje się wewnętrznej oceny pracowników?
- tak
  - nie
- proszę wyjaśnić dlaczego?
28. w jakiej formie gmina prowadzi ocenę wewnętrzną pracowników?
29. czy gmina posiada system samooceny pracowników?
- tak
  - nie
- jeśli tak, to proszę opisać na czym on polega?
30. czy pracownicy tworzą zespoły (komórki organizacyjne), w których mogą się wzajemnie zastępować, gwarantując ciągłość wykonywania zadań swojej jednostki organizacyjnej?
- tak
  - nie
- b. czy podstawowe komórki organizacyjne dają możliwość ciągłego doskonalenia i przekazywania doświadczeń wśród pracowników?
- tak
  - nie
- c. proszę podać liczbę komórek wg ilości wchodzących w jej skład pracowników:
- do 3 osób .....
  - od 3 do 5 osób .....
  - powyżej 5 osób .....
31. czy gmina stosuje jakiegokolwiek formy wewnętrznej oceny sprawności funkcjonowania urzędu?
- tak
  - nie
- jeśli tak, proszę wymienić jakie?
32. czy gmina zachęca pracowników do samokształcenia?
- tak
  - nie
33. czy gmina zachęca pracowników do uczestnictwa w szkoleniach i kursach rozwijających ich umiejętności i poszerzających ich wiedzę?
- tak
  - nie
34. proszę podać liczbę pracowników przeszkolonych w ciągu roku:
- 2000 .....
  - 2001 .....

- 2002 .....
- 2003 .....

35. czy gmina finansuje szkolenia i kursy pracowników?
- tak
  - nie
36. jaką część budżetu gminy stanowią wydatki na szkolenia i kursy dla pracowników?
37. skąd gmina czerpie informacje o szkoleniach i kursach dla kadry JST?
38. czy gmina posiada stronę internetową?
- tak
  - nie
39. kto przygotowuje stronę internetową gminy?
- urzędnik lub odpowiednia jednostka organizacyjna urzędu
  - zewnętrzny usługodawca
40. kto aktualizuje informacje na stronie internetowej gminy?
- urzędnik lub odpowiednia jednostka organizacyjna urzędu
  - zewnętrzny usługodawca
41. jak często dokonuje się aktualizacji strony internetowej gminy?
42. czy gmina prowadzi ewidencję odwiedzin na swojej stronie internetowej?
43. czy gmina posiada system oceny strony internetowej przez użytkowników?
- tak
  - nie
- jeśli tak, to proszę opisać na czym on polega?
44. proszę podać liczbę stanowisk komputerowych z dostępem do internetu? .....
45. czy petent ma możliwość załatwienia swojej sprawy przez Internet (e-gmina)?
- tak
  - nie
- jeśli tak, to jakiej?

## VII. Budżet gminy.

1. proszę podać wysokość dochodów gminy w latach:
- 2000 .....
  - 2001 .....
  - 2002 .....
  - 2003 .....
2. proszę podać źródła dochodów gminy
3. proszę podać na jakie cele gminy wydatkuje środki budżetowe
4. proszę podać w jaki sposób budżet jest udostępniany do publicznej wiadomości
5. czy gmina prowadzi ewidencję podmiotów, które wyrażają zainteresowanie budżetem?
- tak
  - nie
- jeśli tak, to proszę wskazać jakie to podmioty?
6. proszę podać wysokość dochodów budżetowych na głowę mieszkańca

7. czy gmina starała się o pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania dla realizacji swoich zadań i projektów (np. granty, środki pomocowe itd.)?

- tak
- nie

Jeśli tak, proszę podać ile projektów było i/lub jest realizowanych od roku 1996

8. czy jest w urzędzie pracownik lub jednostka organizacyjna przygotowana do pozyskiwania zewnętrznych środków finansowania zadań i projektów?

- tak
- nie

**E. Nowoczesne rozwiązania w dziedzinie zarządzania urzędem.**

**I. Usprawnienia wprowadzone w zakresie zarządzania urzędem w latach 2000 -2003.**

1. czy gmina zastosowała nowatorskie rozwiązania w zakresie:

- obsługi petenta
- procesu świadczenia usług publicznych
- organizacji sektora użyteczności publicznej
- przepływu informacji w urzędzie
- informatyzacji urzędu
- finansów publicznych
- zarządzania kadrami

2. proszę wymienić trzy nowe rozwiązania zastosowane w dziedzinie obsługi petenta

3. proszę wymienić trzy nowe rozwiązania zastosowane w dziedzinie procesu świadczenia usług

4. proszę wymienić trzy nowe rozwiązania zastosowane w dziedzinie organizacji sektora użyteczności publicznej

5. proszę wymienić trzy nowe rozwiązania zastosowane w dziedzinie przepływu informacji w urzędzie

6. proszę wymienić trzy nowe rozwiązania zastosowane w dziedzinie informatyzacji urzędu

7. proszę wymienić trzy nowe rozwiązania zastosowane w dziedzinie finansów publicznych

8. proszę wymienić trzy nowe rozwiązania zastosowane w dziedzinie zarządzania kadrami

**II. Stan zaawansowania gminy w dziedzinie stosowania nowoczesnych metod zarządzania urzędem w latach 2000 – 2003.**

1. które z nowoczesnych metod zarządzania stosuje gmina:

- zarządzanie jakością ISO 9000
- „najlepsza praktyka” (kopiowanie sprawdzonych rozwiązań)
- przekształcenia zmierzające do poprawy efektywności funkcjonowania urzędu
- zlecenie wykonania wydzielonych usług i produktów zewnętrznym dostawcom
- eliminowanie marnotrawstwa (ciągła racjonalizacja działania urzędu)
- budżet zadaniowy
- rachunek społeczno – ekonomiczny w konstrukcji budżetu i procesie decyzyjnym
- wieloletnie planowanie inwestycyjne
- planowanie strategiczne
- zarządzanie strategiczne
- system informacji geograficznej dla celów planistycznych (GIS)
- prognozowanie
- poprawa jakości we wszystkich obszarach funkcjonowania urzędu
- ulepszanie procesów, produktów i usług (korzystanie z wielu źródeł wiedzy)
- standardy obsługi mieszkańców

2. czy w gminie istnieją przeszkody w stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania?
  - tak
  - nie
  - a. jakie to przeszkody?
    - prawne (np. niejasne przepisy prawa)
    - finansowe
    - psychologiczne (np. obawa przed ośmieszeniem)
    - logistyczne (np. niewłaściwa organizacja budynku urzędu)
  - b. co jest źródłem przeszkód prawnych (proszę podać 3 przyczyny)?
  - c. co jest źródłem przeszkód finansowych (proszę podać 3 przyczyny)?
  - d. co jest źródłem przeszkód psychologicznych (proszę podać 3 przyczyny)?
  - e. co jest źródłem przeszkód logistycznych (proszę podać 3 przyczyny)?
3. w jaki sposób gmina zamierza usunąć przeszkody w stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania?
  - prawne (np. niejasne przepisy prawa)
  - finansowe
  - psychologiczne (np. obawa przed ośmieszeniem)
  - logistyczne (np. niewłaściwa organizacja budynku urzędu)
5. czy gmina wymienia się doświadczeniami w zakresie uprawnień w funkcjonowaniu urzędu z innymi jednostkami samorządowymi w regionie? (jakimi?)
  - tak
  - nie
6. jakich dziedzin dotyczy wymiana doświadczeń?

**F. Nowoczesne rozwiązania w dziedzinie *zarządzania rozwojem*.**

1. czy gmina zastosowała nowatorskie rozwiązania w zakresie zarządzania rozwojem:
  - tak
  - nie
2. proszę wymienić do trzech rozwiązań w każdej dziedzinie:
  - ładu przestrzennego i gospodarki nieruchomościami
  - ochrony środowiska, przyrody i gospodarki wodnej
  - wodociągów i zaopatrzenia w wodę
  - kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków
  - utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych
  - zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz
  - lokalnego transportu zbiorowego
  - ochrony zdrowia
  - pomocy społecznej
  - gminnego budownictwa mieszkaniowego
  - edukacji publicznej
  - kultury, w tym bibliotek i innych placówek kulturalnych
  - kultury fizycznej
  - targowisk i hal targowych
  - zieleni miejskiej i zadrzewień
  - utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych
  - promocji gminy
  - współpracy z organizacjami pozarządowymi
  - współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw
  - zwalczania bezrobocia

czy gmina *dzieli się władzą* z innymi podmiotami funkcjonującymi na jej terenie?

- tak
- nie

z kim gmina dzieli się swoimi uprawnieniami (proszę podać powód)?

czy gmina wymienia się doświadczeniami w zakresie usprawnień w funkcjonowaniu JST z innymi jednostkami samorządowymi w regionie? (jakimi?)

- tak
- nie

jakich dziedzin dotyczy wymiana doświadczeń?

czy gmina współpracuje z innymi JST w swoim regionie w celu wspierania rozwoju społeczno – gospodarczego?

- tak
- nie

jeśli tak, proszę wymienić z którymi i w jakiej dziedzinie?

**G. Zamierzenia gminy w zakresie zastosowania nowoczesnych metod zarządzania urzędem w latach 2003 – 2008.**

1. czy gmina zamierza zastosować nowoczesne metody zarządzania rozwojem?
  - tak
  - nie
2. które metody nowoczesnego zarządzania gmina zamierza zastosować?
  - zarządzanie jakością ISO 9000
  - „najlepsza praktyka” (kopiowanie sprawdzonych rozwiązań)
  - przekształcenia zmierzające do poprawy efektywności funkcjonowania urzędu
  - zlecenie wykonania wydzielonych usług i produktów zewnętrznym dostawcom
  - eliminowanie marnotrawstwa (ciągła racjonalizacja działania urzędu)
  - budżet zadaniowy
  - rachunek społeczno – ekonomiczny w konstrukcji budżetu i procesie decyzyjnym
  - wieloletnie plany inwestycyjne
  - planowanie strategiczne
  - zarządzanie strategiczne
  - system informacji geograficznej dla celów planistycznych (GIS)
  - prognozowanie
  - poprawa jakości we wszystkich obszarach funkcjonowania urzędu
  - ulepszanie procesów, produktów i usług (korzystanie z wielu źródeł wiedzy)
  - standardy obsługi mieszkańców
3. dlaczego gmina zamierza wprowadzić nowoczesne metody zarządzania urzędem?
4. w jakich dziedzinach gmina zamierza stosować nowoczesne metody zarządzania?
5. jakich korzyści oczekuje gmina w efekcie zastosowania nowoczesnych metod zarządzania?
6. jakich niekorzyści oczekuje gmina w efekcie zastosowania nowoczesnych metod zarządzania?
7. jakie obawy budzi zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania?
8. czy pracownicy rozumieją konieczność zastosowania nowoczesnych metod zarządzania?
  - tak
  - nie
9. czy pracownicy akceptują konieczność zastosowania nowoczesnych metod zarządzania?
  - tak
  - nie