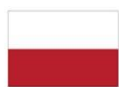


Iceland
Liechtenstein
Norway grants



Rzeczpospolita
Polska



MINISTERSTWO
FUNDUSZY I POLITYKI
REGIONALNEJ

Plan Rozwoju Instytucjonalnego Gminy Żary o statusie miejskim w ramach projektu „Żary, tu chcę żyć!!!”

Wspólnie działamy na rzecz Europy
zielonej, konkurencyjnej
i sprzyjającej integracji społecznej



Spis treści

ROZDZIAŁ I. Charakterystyka i diagnoza stanu obecnego funkcjonowania lokalnej administracji i jej współpracy z zewnętrznymi interesariuszami	3
1.1. Ogólna charakterystyka JST	3
1.2. Standardy funkcjonowania administracji samorządowej w obszarach kluczowych dla rozwoju i jakości funkcjonowania JST	11
1.2.1. Zarządzanie strategiczne	11
1.2.2. Zarządzanie finansowe	15
1.2.3. Koordynacja działań w obrębie JST - Współpraca między jednostkami organizacyjnymi gminy oraz komórkami UM.....	18
1.2.4. Jakość i dostępność usług publicznych.....	19
1.2.5. Zarządzanie zasobami ludzkimi oraz poziom kompetencji pracowników samorządowych	22
1.2.6. Poziom kompetencji pracowników samorządowych	24
1.3. Aktywność społeczna mieszkańców, partnerstwo i współpraca z zewnętrznymi interesariuszami.....	27
1.4. Podsumowanie diagnozy rozwoju instytucjonalnego	44
1.5. Wpływ pandemii na zdiagnozowane problemy, potrzeby oraz na projektowane działania PRI	50
ROZDZIAŁ II. Cele i potrzeby w zakresie rozwoju instytucjonalnego JST w Żarach	50
2.1. Kluczowe potrzeby w zakresie rozwoju instytucjonalnego	50
2.2. Cele w zakresie rozwoju instytucjonalnego	51
2.3. Podsumowanie celów Planu Rozwoju Instytucjonalnego	55
2.4. Powiązania PRI z dokumentami strategicznymi i planistycznymi na poziomie lokalnym i regionalnym	56
Rozdział III. Działania w ramach Planu Rozwoju Instytucjonalnego	58
3.1. Opis planowanych działań dla PRI	58
3.2. Harmonogram realizacji działań PRI	78
ROZDZIAŁ IV. Partycypacja społeczna - sposób włączenia społeczności lokalnej w proces przygotowania i wdrażania PRI	82
4.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowania PRI	82
4.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji PRI.....	84
4.3. Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów PRI	89
ROZDZIAŁ V. Analiza ryzyka i zarządzanie ryzykiem w ramach PRI/PRL	90
5.1. Zasady oceny wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka w PRL/PRI przyjęto w oparciu o Generator PRL/PRI	90
5.2. Analiza ryzyka	91
5.3. Analiza ryzyka na etapie sporządzania PRL/PRI.....	94
5.3.1. Procedura określania/uzupełniania ryzyka w trakcie realizacji PRI/PRL oraz zasady włączenia do istniejącego w mieście systemu analizy i zarządzania ryzykiem.....	94
5.3.2. Analiza ryzyka w działaniach PRL/PRI	94
5.3.3. Wyniki analizy ryzyka dla działań PRI przygotowanych z wykorzystaniem Generatorsa	96
ROZDZIAŁ VI. System wdrażania planu rozwoju lokalnego i planu rozwoju instytucjonalnego oraz procedura modyfikacji	99
6.1. Struktura zarządzania Planem Rozwoju Lokalnego/Planem Rozwoju Instytucjonalnego	99
6.2. System obiegu informacji	101
6.3. Promocja i informacja.....	103
6.4. Procedura modyfikacji PRL/PRI w wyniku przeprowadzania działań monitoringowych	104
ROZDZIAŁ VII. Monitorowanie postępów na podstawie zrealizowanych działań wraz z określeniem wskaźników	106
7.1. System monitoringu oraz zasady pomiaru i doboru wskaźników	106

ROZDZIAŁ VIII. Ewaluacja rezultatów wdrożenia Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego	114
8.1. Systematyczna ocena PRL/PRI	114
8.2. Procedura prowadzenia ewaluacji i kryteria ewaluacji	115
Załączniki	119
Spis tabel, wykresów i rysunków	119

ROZDZIAŁ I. Charakterystyka i diagnoza stanu obecnego funkcjonowania lokalnej administracji i jej współpracy z zewnętrznymi interesariuszami

1.1. Ogólna charakterystyka JST

Żary są czwartym co do wielkości miastem w województwie lubuskim, po Gorzowie Wielkopolskim, Zielonej Górze i Nowej Soli. Na podstawie danych z gminnego rejestru mieszkańców Gminę Żary o statusie miejskim zamieszkuje 36604 mieszkańców (stan na 31.12.2019 r.). To silny ośrodek gospodarczy w regionie i trzon budowanego od 2016 roku Żarsko- Żagańskiego Obszaru Funkcjonalnego. Pracujących (bez podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących do 9 osób oraz gospodarstw indywidualnych w rolnictwie) jest w gminie 12355 (dane na koniec 2018 r.-GUS-BDL). Do tego należy jeszcze doliczyć 4369 podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w REGON (dane na koniec 2018 r.-GUS-BDL). Samorząd Żar w urzędzie i swoich jednostkach, w tym spółkach komunalnych zatrudnia aktualnie ok 1200 osób, jest więc istotnym pracodawcą na terenie miasta.

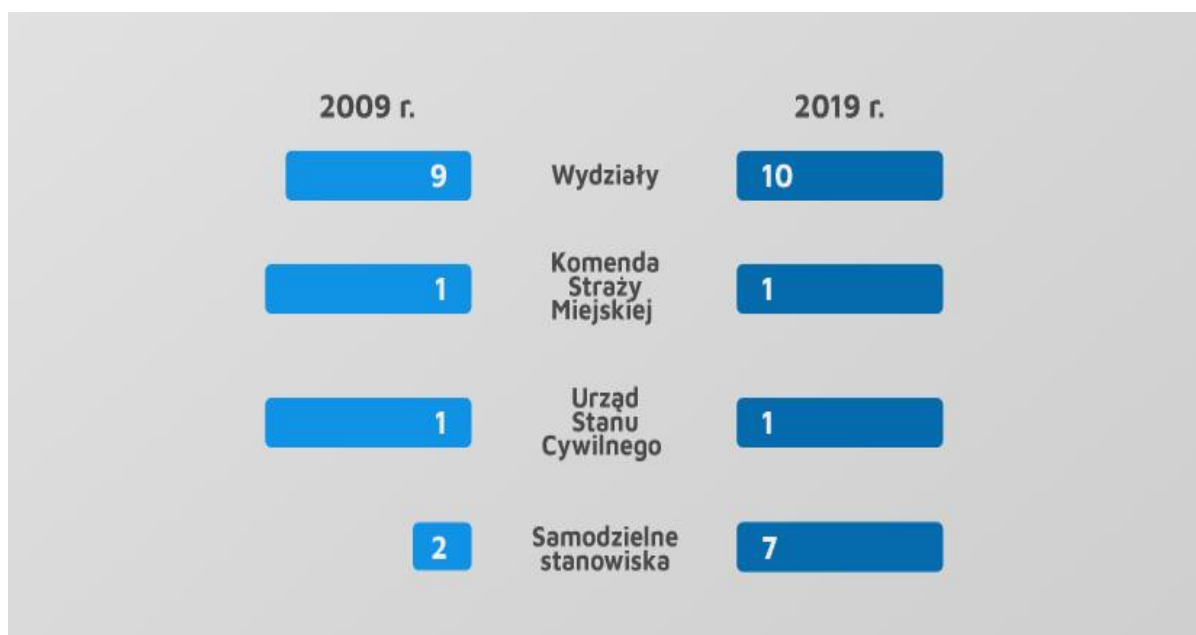
Urząd Miejski w Żarach stanowi aparat pomocniczy Burmistrza Miasta Żary w zakresie realizacji zadań Gminy Żary o statusie miejskim. W skład urzędu wchodzi wydziały i równorzędne komórki organizacyjne: Urząd Stanu Cywilnego i Komenda Straży Miejskiej, działająca na podstawie odrębnego zarządzenia oraz samodzielne stanowiska pracy. Strukturę organizacyjną, zasady funkcjonowania oraz podział zadań i obowiązków urzędu określa Regulamin Organizacyjny, nadany przez Burmistrza Miasta Żary w drodze zarządzenia. Kierownikiem Urzędu Miejskiego w Żarach jest Burmistrz Miasta Żary, który kieruje urzędem przy pomocy dwóch Zastępców, Sekretarza oraz Skarbnika.

W skład urzędu wchodzi następujące komórki organizacyjne:

- Radca Prawny
- Audytor Wewnętrzny
- Kontroler Wewnętrzny
- Samodzielne Stanowiska ds. Kadr
- Samodzielne Stanowisko ds. Obsługi Rady Miejskiej
- Samodzielne Stanowisko ds. BHP i PPOŻ
- Samodzielne Stanowisko ds. Archiwum Zakładowego
- Wydział Administracyjny
- Wydział Budżetowo-Księgowy
- Wydział Podatków i Opłat
- Wydział Gospodarki Nieruchomościami, Architektury i Zasobów Komunalnych, w tym Miejski Konserwator Zabytków
- Wydział Infrastruktury Technicznej i Ochrony Środowiska
- Wydział Oświaty, Kultury i Sportu
- Wydział Spraw Społecznych
- Wydział Polityki Gospodarczej i Promocji, w tym Rzecznik Prasowy
- Wydział Spraw Obywatelskich i Zarządzania Kryzysowego
- Wydział Zamówień Publicznych i Pozyskiwania Środków Pozabudżetowych
- Urząd Stanu Cywilnego
- Komenda Straży Miejskiej oraz
- Pion Ochrony Informacji (w tym: Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych; Inspektor bezpieczeństwa teleinformatycznego; Administrator systemu; Inspektor Ochrony Danych; Zastępca Inspektora Ochrony Danych; Administrator Systemu Informatycznego).

Rysunek poniżej przedstawia zmiany organizacyjne dot. działania UM w Żarach na przestrzeni ostatnich 10 lat.

Rysunek 1. Zmiany organizacyjne dot. działania UM w Żarach na przestrzeni ostatnich 10 lat



Źródło: Opracowanie własne

Zgodnie z księgą kontroli zarządczej misją Urzędu Miejskiego w Żarach jest jak najlepsze realizowanie zasad samorządności ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb zbiorowych mieszkańców, a także rozwój miasta. Miasto posiada ambicje w zakresie budowania sprawnej administracji, przyjaznej i otwartej na klienta/obywatela, działającej na zasadzie partnerstwa, sprzyjającej dobrym relacjom z mieszkańcami miasta. Natomiast celem nadrzędnym jest realizacja zbiorowych potrzeb mieszkańców, poprzez praktyczną, pro-obywatelską administrację. Efektywność, jakość i skuteczność to podstawowe priorytety, jakimi kierują się pracownicy Urzędu Miejskiego. Aktualnie zarządzający wraz z pracownikami pracują nad zmianą systemową, zmianą podejścia, które pozwolą na zbudowanie większego zaufania wśród mieszkańców i poprawy dostępności do świadczonych usług, a także zbudowanie bardziej efektywnego dialogu z mieszkańcami i innymi interesariuszami, aby zwiększyć ich wpływ na zarządzanie miastem.

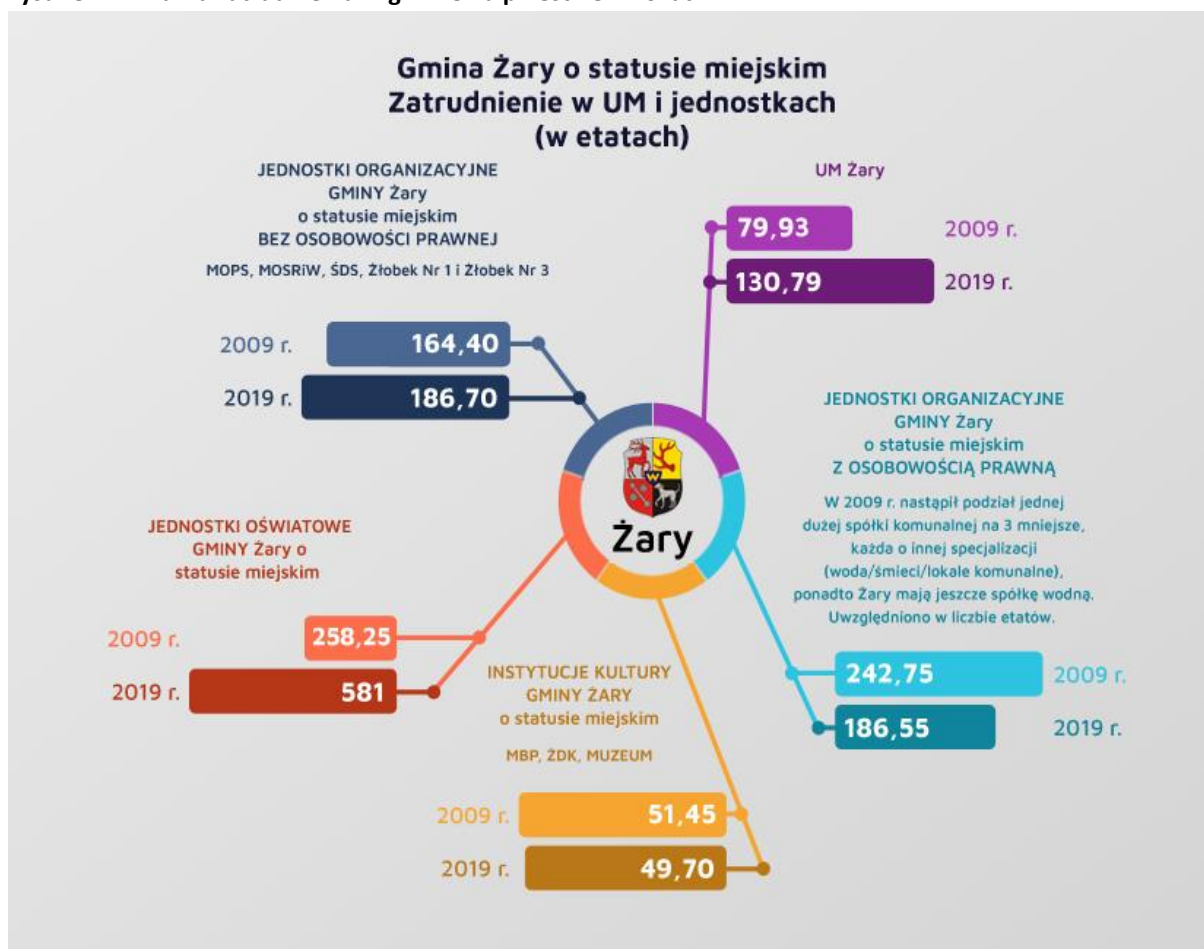
W ramach Gminy Żary o statusie miejskim działa również szereg powołanych gminnych jednostek organizacyjnych oraz osób prawnych. Należą do nich:

- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej,
Miejski Ośrodek Sportu, Rekreacji i Wypoczynku,
Miejska Biblioteka Publiczna,
- Muzeum Pogranicza Śląsko-Łużyckiego,
- Środowiskowy Dom Samopomocy,
- Żarski Dom Kultury,
- Miejskie Przedszkola: Nr 1 (wchodzące w skład Zespołu Szkolno-Przedszkolnego z Oddziałami Integracyjnymi), 2, 3 4, 7 ,8 i 10,
- Miejskie Żłobki: Nr 1 i 3,
- Zakład Gospodarki Mieszkaniowej Sp. z o.o.,
- Przedsiębiorstwo Komunalne „PEKOM” S.A.,
- Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.,
- Szkoły Podstawowe: Nr 1, 2, 3 (wchodząca w skład Zespołu Szkolno-Przedszkolnego z Oddziałami Integracyjnymi), 5 i 10.

W ciągu 10 lat, analizując zatrudnienie w gminie, w samym urzędzie i jednostkach, nastąpiła zmiana. Powstały nowe spółki miejskie, zmieniła się sytuacja jednostek oświatowych w wyniku reformy systemu oświaty.

Wraz ze zmianami organizacyjnymi, zmieniała się liczba etatów. Poniżej grafika odzwierciedlająca zmiany na przestrzeni 10 lat.

Rysunek 2. Analiza zatrudnienia w gminie na przestrzeni 10 lat.

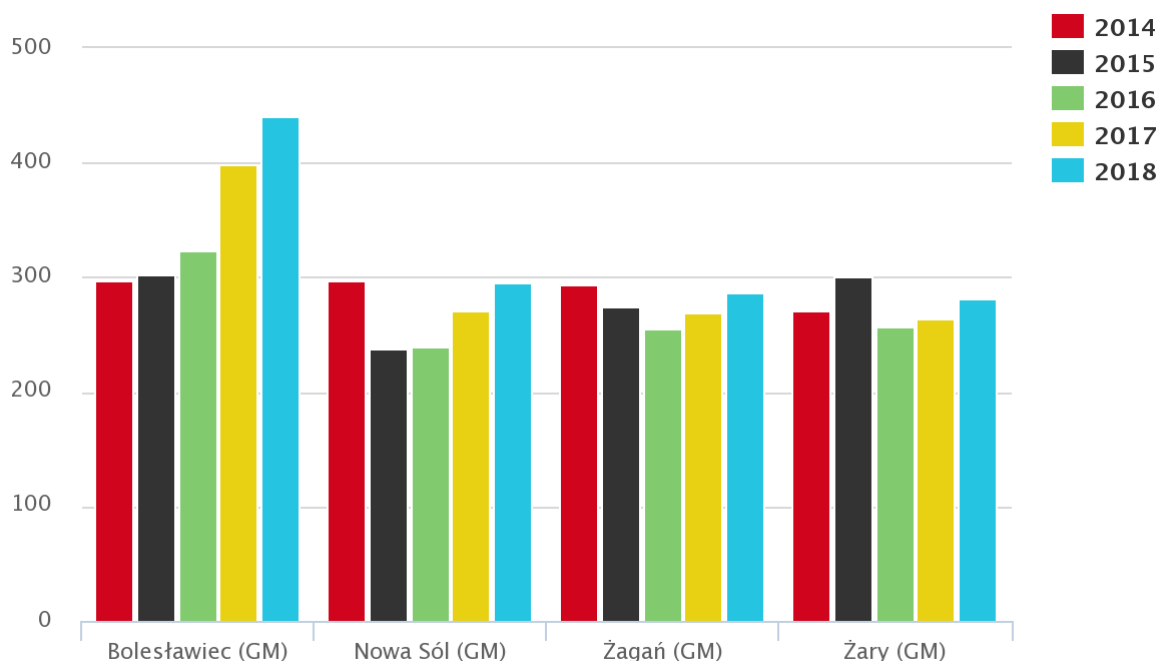


W celu przedstawienia charakterystyki i diagnozy Gminy Żary o statusie miejskim, poniżej zostały zaprezentowane, na podstawie własnych danych JST, pogłębianych analiz oraz wskaźników udostępnionych w Monitorze Rozwoju Lokalnego wybrane informacje odnoszące się m.in. do finansów miasta, zasobów instytucjonalnych gminy i relacji łączących gminę z otoczeniem społecznym. Charakteryzując sytuację miasta w wybranych obszarach, dokonano porównania na tle wybranych miast (grupa porównawcza). Do grupy tej weszły: Nowa Sól, Żagań oraz Bolesławiec. Dwa z tych miast leżą w województwie lubuskim, natomiast Bolesławiec, w województwie dolnośląskim. Wybór Zespołu Miejskiego padł na miasta, które wykazują podobne cechy w zakresie liczby ludności, poziomu bezrobocia, rozwoju gospodarczo-społecznego.

Finanse. Wydatki na administrację samorządową

W 2018 r. Żary wydały najmniej na administrację samorządową (w przeliczeniu na 1 mieszkańca), spośród pozostałych porównywanych miast. Najwięcej Żary wydały na administrację w roku 2015 (300,23 zł). Wydatki Żar w tym zakresie nie odbiegają znacząco od wydatków w Żaganiu czy Nowej Soli. Ich zwiększanie się w poszczególnych latach jest związane ze zwiększającym się zatrudnieniem, rosnącymi wydatkami inwestycyjnymi i bieżącymi.

Wykres 1. Wydatki na administrację samorządową w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wg faktycznego miejsca zamieszkania) [zł]



Highcharts.com

Źródło: system analiz samorządowych

W 2018 r., wydatki niemajątkowe na administrację samorządową w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wg faktycznego miejsca zamieszkania), wyniosły 275,02 zł, co plasuje Żary na przedostatniej pozycji w grupie miast porównawczych.

Tabela 1. Wydatki niemajątkowe na administrację samorządową w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wg faktycznego miejsca zamieszkania) [zł]

L.p.	Nazwa jednostki	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Bolesławiec (0201011)	292.42	294.61	318.47	358.22	380.72
2.	Nowa Sól (0804011)	208.51	228.35	234.68	255.62	263.64
3.	Żagań (0810021)	231.62	255.16	252.99	266.70	285.79
4.	Żary (0811021)	268.41	295.12	239.22	255.04	275.02

Źródło: systemanaliz.pl

Wskaźnik-Wydatki majątkowe na administrację samorządową w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wg faktycznego miejsca zamieszkania) pokazuje, że Żary wydały 6,29 zł na 1 mieszkańca w roku 2018. Prawie 3 razy mniej niż w roku 2017- 17,33 zł, a najmniej w 2014 r.-2,35 zł. Zwiększone wydatki w roku 2017 mogą wiązać się z zwiększonymi inwestycjami realizowanymi ze środków zewnętrznych, w tym z budżetu UE.

Tabela 2. Wydatki majątkowe na administrację samorządową w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wg faktycznego miejsca zamieszkania) [zł]

L.p.	Nazwa jednostki	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Bolesławiec (0201011)	4.60	7.65	4.75	39.68	59.24
2.	Nowa Sól (0804011)	89.01	8.95	4.37	16.02	31.18
3.	Żagań (0810021)	62.85	18.70	1.56	1.79	1.76
4.	Żary (0811021)	2.35	5.10	17.33	9.52	6.29

Źródło: systemanaliz.pl

Wskaźnik: Wydatki majątkowe w wydatkach na administrację samorządową ogółem [%] w Żarach w roku 2018 wyniósł 2,24% (największą wartość wskaźnik ten miał w roku 2017-6,76%).

Tabela 3. Wydatki majątkowe w wydatkach na administrację samorządową ogółem [%]

L.p.	Nazwa jednostki	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Bolesławiec (0201011)	1.55	2.53	1.47	9.97	13.46
2.	Nowa Sól (0804011)	29.92	3.77	1.83	5.90	10.57
3.	Żagań (0810021)	21.34	6.83	0.61	0.67	0.61
4.	Żary (0811021)	0.87	1.70	6.76	3.60	2.24

Źródło: systemanaliz.pl

Relatywnie niski wskaźnik wydatków majątkowych można odnieść do wydatków na sprzęt komputerowy i systemy informatyczne w UM, które mają wpływ na uruchomienie e-usług w szerokim zakresie. Świadczy to o niedoinwestowaniu w tej sferze, niskim budżecie na informatyzację UM, co powoduje, że miasto nie nadąża za zmianami technologicznymi. Znajduje to potwierdzenie w analizie stanu wyposażenia UM dokonanej przez miejskich informatyków, którzy potwierdzają niedostateczne wyposażenie UM w sprzęt informatyczny, co znacząco utrudnia rozwijanie e-usług.

Tabela 4. Nakłady finansowe na sprzęt komputerowy i systemy informatyczne w UM w Żarach (zł)

Rok	Sprzęt komputerowy	Systemy IT
2017	209.123,09	145.250,46
2018	180.880,00	115.202,22
2019	132.591,35	125.765,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UM w Żarach

Wydatki niemajątkowe w wydatkach na administrację samorządową ogółem [%] w Żarach w roku 2018 stanowiły 97,76% (w latach 2014-2018 wskaźnik ten miał wartość na podobnym poziomie, bez większych odchyleń).

Tabela 5. Wydatki niemajątkowe w wydatkach na administrację samorządową ogółem [%]

L.p.	Nazwa jednostki	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Bolesławiec (0201011)	98.45	97.47	98.53	90.03	86.54
2.	Nowa Sól (0804011)	70.08	96.23	98.17	94.10	89.43
3.	Żagań (0810021)	78.66	93.17	99.39	99.33	99.39
4.	Żary (0811021)	99.13	98.30	93.24	96.40	97.76

Źródło: systemanaliz.pl

Finanse. Wydatki na wynagrodzenia

Udział wydatków na wynagrodzenia w wydatkach ogółem w Żarach jest na podobnym poziomie w latach 2014-2018. W roku 2018 udział ten wyniósł 24,91 %. Wartość ta nie odbiega znacząco od wartości pozostałych miast z grupy porównawczej. Wydatki na wynagrodzenia w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wg faktycznego miejsca zamieszkania) w tym samym czasie w Żarach (2018) wyniosły 1072,90 zł. To mniej niż wyniosła średnia dla gmin w województwie (1290,39 zł) oraz w powiecie (1326,24 zł). W Żarach, podobnie jak w pozostałych miastach z grupy porównawczej, wydatki na wynagrodzenia rosły systematycznie, w podobnym tempie.

Tabela 6. Wydatki na wynagrodzenia w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wg faktycznego miejsca zamieszkania) [zł]

L.p.	Nazwa jednostki	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Bolesławiec (0201011)	893.29	945.24	999.83	1053.28	1132.53
2.	Nowa Sól (0804011)	873.21	931.33	951.43	1006.14	1061.29
3.	Żagań (0810021)	858.26	909.81	969.22	1020.71	1106.69
4.	Żary (0811021)	873.66	895.94	936.77	993.26	1072.90

Źródło: systemanaliz.pl

Tabela 7. Udział wydatków na wynagrodzenia w wydatkach ogółem

L.p.	Nazwa jednostki	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Bolesławiec (0201011)	25.02	27.14	27.57	25.72	22.86
2.	Nowa Sól (0804011)	29.48	28.75	27.13	25.55	21.60
3.	Żagań (0810021)	31.16	31.84	28.40	27.37	25.20
4.	Żary (0811021)	25.08	26.08	24.83	22.51	24.91

Źródło: systemanaliz.pl

Finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych

Istotnym wskaźnikiem jest udział środków z UE na finansowanie programów i projektów unijnych w ogólnych dochodach przeznaczonych na realizację programów i projektów unijnych. Wskaźnik ten jest istotny przede wszystkim dlatego, że środki UE pozwalają miastu się rozwijać, prowadzić inwestycje, które przyczyniają się do zmiany jakości życia mieszkańców. Administracja miasta pod tym względem jest skuteczna i posiada długoletnie doświadczenie, co stanowi jej potencjał rozwojowy.

Zdolność instytucjonalną miasta w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych, a przede wszystkim w ramach budżetu UE jest dobra. To zdecydowany potencjał instytucji który został wypracowany na przestrzeni lat i w ostatnich latach wzrósł. Wpływa na to doświadczenie i umiejętności kadry pracowników. W latach 2017-2019 miasto startowało w 110 konkursach o dofinansowanie projektów (w ramach programów krajowych, regionalnych, transgranicznych oraz rządowych w różnych obszarach: infrastruktura, sprawy społeczne, edukacja, kultura i dziedzictwo, ochrona środowiska, itp.), w 98 z nich uzyskało dofinansowanie.

Zebrane dane w UM w Żarach oraz GUS-BDL w zakresie dochodów na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych, wskazują, że w latach 2014-2018 miasto otrzymało dochody na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych w wysokości 12.056.836,36 zł, w 2014r. – 3.837.066,09 zł (727,00 zł w przeliczeniu na 1 mieszkańca). W latach 2014 – 2018, Żary uzyskały dochody średnio w przeliczeniu na 1 mieszkańca w kwocie 316,81 zł (łącznie 12.056.836,27 zł). Największe dochody środków unijnych miasto Żary otrzymało w roku 2018, tj. 5.204.168,82 zł czyli więcej o 35,63% w stosunku do 2014 r. Fundusze unijne stanowią istotne źródło finansowania miejskich inwestycji. Dane pokazują, że na tle innych miast Bolesławiec i Żary są mniej zależne od środków zewnętrznych płynących z budżetu państwa lub środków pochodzących z Unii Europejskiej (w trakcie analizowanych lat dochody ogółem Żar wzrosły o 25,97% ze 132.182.439,29 zł do 166.507.498,77 zł). W przypadku dochodów własnych dynamika była mniejsza, bo wyniosła 10,10% (wzrost z 86.100.409,14 zł w 2014 r. do 94.790.779,46 zł w 2018 r.). W konsekwencji udział dochodów własnych

w budżecie miasta spadł z 65,14 % w 2017 r. do 56,93 % w 2018 r.¹ Stabilny i zrównoważony budżet to potencjał miasta wynikający z prowadzonej polityki finansowej.

Tabela 8. Dochody na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych w przeliczeniu na 1 mieszkańca (w zł)

Miasto	2014	2015	2016	2017	2018
Żary	99,50	33,84	1,43	43,93	138,11
Żagań	50,78	73,78	77,50	74,18	70,54
Nowa Sól	259,21	141,50	59,83	173,03	721,06
Bolesławiec	343,88	168,07	36,07	54,63	401,13

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS – Bank Danych Lokalnych i Urzędu Miejskiego w Żarach - sprawozdawczość budżetowa

Tabela 9. Dochody na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych (w zł) (Żary, Żagań, Nowa Sól, Bolesławiec)

Rok	Żary	Żagań	Nowa Sól	Bolesławiec
2014	3.837.066,00	1.341.911,43	10.257.218,45	13.571.040,71
2015	1.295.649,78	1.935.495,03	5.590.791,78	6.617.353,13
2016	54.579,75	2.029.519,95	2.348.658,18	1.412.901,44
2017	1.665.371,92	1.939.694,06	6.762.214,55	2.135.141,32
2018	5.204.168,82	1.820.817,89	28.008.007,58	15.618.043,54
RAZEM	12.056.836,27	9.067.438,36	52.966.890,54	39.354.480,14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS – Bank Danych Lokalnych i Urzędu Miejskiego w Żarach – sprawozdawczość budżetowa.

Tabela 10. Dochody na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych w przeliczeniu na 1 mieszkańca (w zł)

Rok	Dochody na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych	Dochód w przeliczeniu na 1 mieszkańca*
2019	4.080.909,78 zł	108,82 zł

*stan mieszkańców wg danych GUS na dzień 30.06.2019r. (37.502 mieszkańców) nie ma nowszych danych

Rok	Dochody na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych	Dochód w przeliczeniu na 1 mieszkańca*
2019	4.080.909,78 zł	111,49 zł

*stan mieszkańców wg danych z gminnego rejestru mieszkańców na dzień 31.12.2019r. (36 604 mieszkańców).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS – Bank Danych Lokalnych i Urzędu Miejskiego w Żarach – sprawozdawczość budżetowa

Monitor Rozwoju Lokalnego nie dysponuje danymi dla roku 2018, ani dla Żar ani dla miast z grupy porównawczej. Dane dla tych miast dostępne są dla roku 2017. Dla Żar udział ten wynosił 0,02% (2016).

¹ Dane pozyskane z wykorzystaniem MRL

W roku 2015-0,14%, a w roku 2014-0,09%. Udział ten jest niski m.in. ze względu na początek perspektywy finansowej 2014-2020 i planowanie inwestycji oraz ich początkową fazę.

Tabela 11. Udział środków z UE na finansowanie programów i projektów unijnych w ogólnych dochodach przeznaczonych na realizację programów i projektów unijnych [%]

L.p.	Nazwa jednostki	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Bolesławiec (0201011)	1.20	0.55	0.20	0.66	brak
2.	Nowa Sól (0804011)	0.18	0.03	0.04	0.00	brak
3.	Żagań (0810021)	0.02	1.34	0.11	0.00	brak
4.	Żary (0811021)	0.09	0.14	0.02	0.00	brak

Źródło: systemanaliz.pl

W przypadku wskaźnika: Udział środków z budżetu państwa lub innych przekazanych jako współfinansowanie programów i projektów realizowanych z udziałem środków z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w łącznych środkach na realizację programów i projektów unijnych prezentacja danych dla całej grupy porównawczej jest możliwa jedynie dla lat 2014-2017. MRL nie dysponuje danymi dla całej grupy dla roku 2016 i 2018. Dlatego posłużono się tutaj danymi z UM w Żarach oraz GUS, zaprezentowanymi w tabelach poniżej. Dane z MRL wskazują, że w latach 2014-2018, w roku 2015 wskaźnik ten dla Żar miał największą wartość - 14, 53% (dla roku 2016 i 2018 brakuje danych).

Tabela 12. Udział środków z budżetu państwa lub innych przekazanych jako współfinansowanie programów i projektów realizowanych z udziałem środków z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w łącznych środkach na realizację programów i projektów unijnych [%]

L.p.	Nazwa jednostki	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Bolesławiec (0201011)	12.89	11.93	brak	51.13	brak
2.	Nowa Sól (0804011)	2.14	0.64	brak	0.00	brak
3.	Żagań (0810021)	1.06	53.02	brak	0.00	brak
4.	Żary (0811021)	3.08	14.53	brak	0.00	brak

Źródło: systemanaliz.pl

Ostatnim z prezentowanych wskaźników jest wskaźnik: Kwota pozyskanych środków zagranicznych z UE na 1 mieszkańca. Dane z MRL dotyczą lat 2014-2017. Brakuje danych dla roku 2018. W roku 2016 kwota ta wyniosła dla Żar-0,88 zł. To najmniej w całej grupie porównawczej. W poprzednich latach największą wartość wskaźnik ten miał w roku 2015 - 4,90 zł, a w roku 2014- 3,05 zł. MRL nie przedstawia danych dotyczących roku 2018.

Tabela 13. Kwota pozyskanych środków zagranicznych z UE na 1 mieszkańca [zł]

L.p.	Nazwa jednostki	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Bolesławiec (0201011)	44.30	20.03	7.95	27.91	brak
2.	Nowa Sól (0804011)	5.54	0.92	1.27	0.00	brak
3.	Żagań (0810021)	0.54	38.92	3.88	0.00	brak
4.	Żary (0811021)	3.05	4.90	0.88	0.00	brak

Źródło: systemanaliz.pl

1.2. Standardy funkcjonowania administracji samorządowej w obszarach kluczowych dla rozwoju i jakości funkcjonowania JST

Standardy funkcjonowania administracji zostały przedstawione w oparciu o arkusze diagnostyczne rozwoju instytucjonalnego jako narzędzia wykorzystanego przez miasto Żary podczas pracy analitycznej. W rozdziale diagnozowano następujące obszary²:

- 1) zarządzanie strategiczne;
- 2) zarządzanie finansowe;
- 3) koordynacja działań w obrębie jednostki samorządu terytorialnego -współpraca wewnątrz JST;
- 4) zarządzanie zasobami ludzkimi, a także kompetencje pracowników samorządowych;
- 5) jakość i dostępność usług publicznych;
- 6) przejrzystość, partnerstwo i aktywność społeczna zostało przeanalizowane w punkcie 3, wraz z analizą interesariuszy, polityką informacyjną miasta.

Na podstawie arkuszy diagnostycznych dokonano analizy powyższych obszarów, wskazując na poziom ich rozwoju, obowiązujące standardy, a także mocne strony i deficyty z nimi związane. Dodatkowo wykorzystano także wyniki samooceny dokonanej na podstawie narzędzia OECD, która potwierdziła występujące deficyty i potencjały w funkcjonowaniu administracji.

1.2.1. Zarządzanie strategiczne

Mocne strony i obszary wymagające doskonalenia

- Miasto posiada dokument strategiczny dot. rozwoju (Program Rozwoju Gminy 2016-2023),
- Program Rozwoju Gminy 2016-2023 podlega okresowemu monitorowaniu (wyniki monitorowania za okres 2016-2018 zostały podane do publicznej wiadomości), jednak przegląd ten ma charakter jedynie doraźny i sprawozdawczy, nie wskazuje stopnia realizacji celów.

Obszary wymagające doskonalenia

- System zarządzania strategicznego obowiązujący w mieście jest nieefektywny,
- Mieszkańcy są włączani w proces planowania rozwoju miasta w bardzo ograniczonym zakresie,
- W swoich działaniach miasto nie kieruje się precyzyjnie określonymi strategicznymi celami rozwojowymi,
- Współpraca między jednostkami w zakresie zarządzania strategicznego jest niewystarczająca podobnie jak niewystarczający jest przepływ informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi/MJO w zakresie realizacji celów dokumentów sektorowych.

Procedury

Zarządzanie strategiczne w JST jest realizowane w mieście przez władze miasta oraz kadrę kierowniczą. Program Rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2016-2023 jest kluczowym elementem planowania rozwoju lokalnego, którego celem jest wskazanie wizji oraz strategicznych kierunków rozwoju miasta. Opracowanie Programu rozwoju gminy wynika nie tylko z uwarunkowań prawnych, jakie określa Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, ale również z konieczności określenia podstawowych kierunków działań strategicznych, których celem jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju gminy. Program formułuje zarówno cele jak i działania konieczne do ich realizacji. Określa sposób i zakres monitorowania celów i wskaźników. Program został przyjęty uchwałą Rady Miejskiej w Żarach nr XIV/171/15 z dn. 30.12.2015 r. w sprawie przyjęcia „Programu rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2016-2023”. Program składa się z trzech zasadniczych części. Diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej miasta, która wskazuje uwarunkowania jego rozwoju społecznego i gospodarczego, a także bariery do jego osiągnięcia. Drugim elementem Programu

² Badanie z wykorzystaniem arkuszy diagnostycznych (narzędzie: E-2.5.2- jest to narzędzie ZMP) zostało przeprowadzone w lutym 2020 r. Ankiety w lutym 2020 r. skierowane zostały do kadry zarządzającej i kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Miejskiego w Żarach oraz kierowników jednostek organizacyjnych, zarówno jednostek budżetowych, zakładu budżetowego, instytucji kultury i spółek komunalnych.

jest określenie celów i priorytetów strategicznych, którym podporządkowano działania strategiczne. W dalszej części Programu ustalono zasady wdrażania i monitorowania założeń strategii w oparciu o posiadane zasoby miasta, takie jak środowisko przyrodnicze, zasoby ludzkie, infrastruktura czy też środki finansowe. Program Rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim poddano otwartym konsultacjom społecznym, w których udział wzięli przedstawiciele władz miasta, przedstawiciele jednostek i podmiotów mających znaczący wpływ na życie społeczno-gospodarcze miasta oraz mieszkańcy (w dwóch spotkaniach konsultacyjnych wzięło udział 88 osób). W ramach systemu realizacji programu miała zostać powołana również Rada Społeczna, której obok Burmistrza miasta oraz Zespołu Wykonawczego, przypisano rolę opiniowania i nadzorowania jej realizacji. Ostatecznie Rada nie została powołana. Organizacje, które wzięły udział w konsultacjach (społeczne i gospodarcze, a także instytucje: Partnerstwo Łużyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej w Żarach, Powiatowego Urzędu Pracy w Żarach, Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Żarach, Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej w Żarach, Fundacji Przedsiębiorczość w Żarach, Organizacji Pracodawców Ziemi Lubuskiej w Zielonej Górze oraz Fundacji Centrum Rozwoju Społeczno-Edukacyjno-Gospodarczego w Żarach) zgłosiły do realizacji własne propozycje projektów (projektom nie przypisano terminu realizacji, warunków realizacji, kosztów realizacji). Dodatkowo w ramach dokumentu i systemu realizacji opracowano szereg zasad i narzędzi włączenia mieszkańców i innych interesariuszy. Większość z nich nie jest realizowana.

Program jest również narzędziem polityki rozwoju lokalnego miasta Żary w oparciu o własne środki finansowe, jak również środki pozyskane ze źródeł zewnętrznych, w tym również środki Unii Europejskiej, jednak do wskazanych działań nie określono precyzyjnie harmonogramu oraz kosztów realizacji. Wobec tego nie upowszechnia się za pośrednictwem tego dokumentu zadań o charakterze strategicznym dla miasta, co byłoby przede wszystkim komunikatem dla lokalnej społeczności.

Kadra zarządzająca JST zna zapisy dokumentu strategicznego i je stosuje, a także monitoruje³. Jednak prowadzony monitoring PRG przybiera formę doraźną i sprawozdawczą, bez analizy wskaźników i stopnia realizacji postawionych celów.

PRG 2016-2023 nie ma krótko sformułowanej, ogólnej wizji, którą znaliby mieszkańcy Żar lub przynajmniej ich znaczna część. Oznacza to problem w zakresie czytelności i powszechności procesu zarządzania strategicznego, który nie jest zrozumiały, a przede wszystkim nie jest powszechnie znany.

Decyzje strategiczne w zakresie planowanych inwestycji w mieście, podejmowane są w oparciu o gromadzone dane, zarówno ilościowe i jakościowe. Jednak należy stwierdzić, że analizy tego typu powstają w wyniku przygotowań do realizacji projektów inwestycyjnych współfinansowanych ze środków zewnętrznych, w tym UE. W takiej formie (analizy finansowe w studiach wykonalności) są traktowane jako wymóg formalny do uzyskania dofinansowania i nie podlegają analizie w JST. Koszty utrzymania infrastruktury w czasie eksploatacji projektów ustalone w SW nie są uwzględniane w WPF.

Kadra zarządzająca JST wskazuje, że wszystkie decyzje o strategicznym charakterze są podejmowane w oparciu o gromadzone dane, a także trendy rozwojowe ważnych dla rozwoju miasta obszarach. Jednostki gromadzą dane dotyczące obszarów, w których funkcjonują. One również stanowią podstawę do podejmowania strategicznych decyzji. W przypadku Zakład Gospodarki Mieszkaniowej decyzje podejmowane są na podstawie wieloletniego Programu Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Gminy Miejskiej Żary. W przypadku Żarski Dom Kultury, decyzje strategiczne podejmowane są na podstawie danych statystycznych gromadzonych na przestrzeni roku.

Analiza ryzyka dla celów i działań strategicznych realizowana jest na podstawie kontroli zarządczej (raz do roku przygotowywane są analizy ryzyka dla działań JST zarówno w UM jak i jednostkach organizacyjnych, zgodnie z procedurami kontroli zarządczej). Systemowa analiza ryzyka, odnośnie celów i działań strategicznych jest prowadzona przez audytora wewnętrznego rokrocznie. Ponadto, Zespół ds. oceny Programu Rozwoju również poddaje okresowej (co 2 lata) ocenie realizację zawartych w niej celów, w tym ryzyka związane z jej wdrażaniem. Widać to wyraźnie na etapie realizacji budżetu JST, dotyczy to zgłaszania doraźnych i częstych

3

https://www.zary.pl/PL/2873/7565/Monitoring_Programu_Rozwoju_Gminy_Zary_o_statusie_miejskim_lata_od_01_01_2016_do_31_12_2018/k/

zmian będących wynikiem pogłębionej analizy, w tym możliwych ryzyk, przy zadaniach strategicznych, pomimo wytycznych, które wynikają wprost z zarządzeń Burmistrza w sprawie projektu budżetu i WPF. Analizy ryzyk w projektach współfinansowanych z funduszy UE przygotowywanych przez JST są traktowane jako wymóg formalny przy ubieganiu się o dofinansowanie i nie podlegają ocenie przez Zamawiającego przy odbiorze Studium Wykonalności. Nie są wykorzystywane w analizach ryzyk prowadzonych przez JST.

Program rozwoju gminy i strategię/programy sektorowe (Plan gospodarki niskoemisyjnej dla Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2014 – 2020; Program Rozwoju Kultury Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2016-2020; Strategia Rozwoju Oświaty Miasta Żary do 2022; Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Żary o statusie miejskim na lata 2014-2020 roku; Program rewitalizacji dla Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2016 – 2022; Program Ochrony Środowiska dla Łużyckiego Związku Gmin na lata 2018-2021 z perspektywą na lata 2022-2025 oraz w zakresie międzygminnego obszaru funkcjonalnego (Strategia ŻŻOF), są aktualne, a każdy z tych dokumentów odnosi się w treści do spójności i wzajemnej komplementarności. Jednocześnie należy stwierdzić, że Program rozwoju gminy i strategię/programy sektorowe/funkcjonalne są komplementarne ze Strategią Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020 (trwa aktualizacja dokumentu; w roku 2020 zostanie przyjęta SRWL z nową perspektywą czasową, do roku 2030), w zakresie celów i kierunków działań, co jest wykazane w dokumentach JST (przywołanie celów strategicznych i/lub szczegółowych, zarówno w PRG, jak i pozostałych dokumentach).

Wiedza nt. realizacji (postęp, stan aktualny) dokumentów sektorowych nie jest powszechna wśród kadry kierowniczej miasta (kierownicy komórek oraz jednostek). Są oni włączani w proces tworzenia tych dokumentów, szczególnie w zakresie ich finansowania (określanie źródeł finansowania, możliwości finansowania i utrzymania) w sposób niewystarczający co nie zapewnia koordynacji i właściwego przepływu informacji. Problemem jest więc przepływ informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi w UM. Okres funkcjonowania trzech z wymienionych wyżej dokumentów upływa w roku 2020. Ewaluację przeprowadzano jedynie w zakresie Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych Gminy Żary o statusie miejskim. Gmina (odpowiedzialne jednostki) podjęła decyzję ws. aktualizacji dokumentów sektorowych.

Dokumenty o charakterze strategicznym podlegają monitorowaniu (na podstawie określonych wskaźników, zgodnie z przyjętymi zasadami opisanymi w dokumentach). Jednak dokumentów tych nie poddaje się systematycznym przeglądom. Ich aktualizacja odbywa się w przypadku zmiany priorytetów rozwojowych, aktualizacji innych dokumentów o charakterze ponadlokalnym, pojawienia się dokumentów określających cele i zasady finansowania działań lokalnych.

Program rozwoju gminy i strategię/programy sektorowe/funkcjonalne nie zawierają zadań z określonym budżetem, czasem realizacji i priorytetem, czyli nie określono dla nich planu wykonawczego. Dokumenty te zawierają działania do realizacji opisujące zakres możliwych do realizacji inwestycji oraz potencjalne źródła finansowania. Dane szczegółowe dot. zadań są zawarte w budżecie JST oraz w WPF. Zgodnie z zarządzeniami Burmistrza w sprawie projektu budżetu i WPF propozycje do budżetu winny być spójne ze strategiami i priorytetowymi zadaniami. Jednak PRG 2016-2023 nie zawiera określonych i nazwanych zadań/projektów z określonym budżetem i harmonogramem realizacji. Wobec tego mieszkańcy nie mogą czerpać informacji nt. znaczenia inwestycji.

Pracownicy JST (zarówno w mieście jak i jednostkach organizacyjnych) odpowiedzialni za zarządzanie projektami strategicznymi opierają się wyłącznie na własnym doświadczeniu wynikającym z udziału w przygotowaniu i realizacji projektów. Doświadczenie pracowników stanowi potencjał miasta. Formalnych kompetencji (potwierdzonych dokumentami) w tym zakresie zarządzania projektami nie posiada żaden z pracowników JST. Wewnętrzny transfer wiedzy, niestety realizowany w niewystarczający sposób, w formie szkoleń wewnętrznych, nie wpływa na skuteczność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych na realizację inwestycji, a także na poprawę współpracy i wewnętrznego przepływu informacji. W mieście pracują osoby z cennym doświadczeniem w realizacji projektów, inwestycji, zamówień publicznych, finansów, itp. których potencjał nie jest w pełni wykorzystywany.

Samocena przeprowadzona za pomocą arkusza diagnostycznego OECD również wskazuje na deficyty w tej sferze funkcjonowania JST, tj. w obszarze planowania strategicznego, monitorowania, oceny lokalnej strategii i polityk rozwoju lokalnego.

Zespół

Odpowiedzialność za realizację zadań i celów została delegowana do poziomu zapewniającego ich skuteczną i efektywną realizację zgodnie z procedurami wewnętrznymi, np. księgą kontroli zarządczej regulaminami organizacyjnymi, zarządzeniami czy pełnomocnictwami. Poszczególnym pracownikom przypisane zostały odpowiedzialności w zakresie realizacji zadań i celów. Odpowiedzialność za realizację celów wynikających z dokumentów strategicznych również została wskazana w dokumentach wewnętrznych (zarządzenia, zakresy czynności w UM oraz jednostkach organizacyjnych).

W strukturze UM w Żarach nie ma stanowiska ani wydzielonej komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za koordynację procesu planowania strategicznego. W strukturze UM w Żarach nie funkcjonuje również odrębne stanowisko/komórka organizacyjna odpowiedzialna za monitorowanie postępu realizacji działań strategicznych oraz przekazywanie wniosków z dokonanych analiz Burmistrzowi w zakresie całej jednostki. Proces ten jest realizowany przez każdego z pracowników odpowiedzialnych za realizację zadań strategicznych. Wobec tego raportowanie i monitorowanie nie podlegają koordynacji i jest rozproszone. W MJO nie ma osób ani komórek odpowiedzialnych za koordynowanie procesu planowania strategicznego oraz monitorowania i ewaluacji.

Odpowiedzialność za realizację działań/projektów strategicznych została zdefiniowana w JST. Nadzór, a tym samym odpowiedzialność w pełni spoczywa na wydziale/komórce organizacyjnej oraz jednostce organizacyjnej odpowiedzialnej za przygotowanie danej strategii, planu, programu czy projektu w JST. Nadzór nad przyjętym programem rozwoju gminy oraz strategiami sektorowymi/funkcjonalnymi został zdefiniowany w Regulaminach organizacyjnych w UM oraz jednostkach organizacyjnych.

Technologia

JST nie posiada dedykowanego oprogramowania do gromadzenia i analizy danych historycznych oraz analizy trendów. Bazuje na wykorzystywanych przez siebie narzędziach. Urząd Miasta poddał przeglądowi użyteczność dotychczasowych systemów informatycznych i zamierza rozwijać te narzędzia zapewniając ich użyteczność i kompatybilność z dotychczasowym systemem funkcjonującym w UM. W procesie zarządzania projektami strategicznymi, JST również nie wykorzystuje wspólnego, dedykowanego/specjalnego oprogramowaniem ułatwiającego nadzór nad postępem prac i monitorowanie efektów ich wdrożenia, co wskazuje na występujący problem operacyjny, w postaci braku wsparcia technologicznego w zarządzaniu podobszarami zarządzania strategicznego przy jednoczesnym występowaniu niewystarczających kompetencji w tym zakresie. Wprowadzenie technologii do tego obszaru jest uzależnione od procesu podnoszenia kompetencji pracowników, a tym samym umiejętności i zasadności wykorzystania narzędzi. Większość MJO wskazała na brak dedykowanego oprogramowania do gromadzenia i analizy danych oraz brak oprogramowania ułatwiającego nadzór nad tym procesem, co wskazuje na występujący istotny problem operacyjny w postaci braku wsparcia technologicznego w zarządzaniu podobszarami zarządzania strategicznego. Nie oznacza to jednak, że jednostki czy spółki nie posługują się narzędziami informatycznymi. Stosują narzędzia specyficzne dla własnej działalności. W Miejskiej Bibliotece Publicznej zbiory biblioteczne są objęte ewidencją analityczną (PROLIB). W MOPS działa system POMOST wspomagający pracę gminy w zakresie zadań pomocy społecznej. Ponadto MOPS wykorzystuje platformę SEPI do wymiany informacji z PUP.

Urząd nie posiada systemu domenowego, a liczba szkoleń w zakresie kompetencji cyfrowych nie jest wystarczająca. Jednocześnie średnia ocena kompetencji cyfrowych pracowników UM to 2,8, czyli wypada średnio.

Tabela 14. Ocena kompetencji cyfrowych pracowników UM w Żarach

Obszar	Ocena (1 - bardzo źle, 2 - źle, 3 - średnio 4 - dobrze, 5 - bardzo dobrze)	Uwagi
Ogólna obsługa komputera	3	-
Obsługa arkusza kalkulacyjnego	2	-
Obsługa edytora tekstów	3	-
Obsługa programu do tworzenia grafiki prezentacyjnej/biznesowej	1	-
Obsługa poczty elektronicznej	4	-
Przeglądanie/wyszukiwanie treści w Internecie	3	-
Instalacja oprogramowania/aplikacji w komputerze	Nie dotyczy	Zapisy w IZSI zabraniają użytkownikom instalowanie aplikacji
Instalacja i obsługa urządzeń peryferyjnych (np. mysz, drukarka, czytnik pamięci)	3	-
Obsługa oprogramowania specjalistycznego/aplikacji dziedzinowych	4	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z UM w Żarach

Miasto komunikuje się z mieszkańcami za pośrednictwem oficjalnych kanałów, tj. strony internetowej miasta, BIP, oficjalnego fanpage miasta, konferencji prasowych, komunikatów prasowych, itp. Dotąd nie prowadzono żadnych badań wśród mieszkańców dot. komunikacji z miastem, źródeł pozyskiwania informacji przez mieszkańców nt. działalności miasta. W ramach poprawy standardu komunikacji zewnętrznej UM zamierza poszerzyć zakres tej komunikacji o informację zwrotną umożliwiającą analizę i korektę planów strategicznych.

1.2.2. Zarządzanie finansowe

Mocne strony i obszary wymagające doskonalenia

1) Mocne strony

- Bieżące monitorowanie wydatków budżetowych oraz ich nadzorowanie przez pionowych zwierzchników
- Budżet miasta nie jest uzależniony od środków zewnętrznych (UE i innych), ale JST chętnie i często z nich korzysta co sprzyja rozwojowi miasta
- Doskonalenie systemu zarządzania finansami w oparciu o dobre praktyki.

2) Obszary wymagające doskonalenia

- Ograniczone wykorzystywanie analizy ryzyka w planowaniu budżetu,
- Wyniki monitorowania, ewaluacji czy gromadzenia danych nt. realizowanych działań strategicznych są wykorzystywane w ograniczony sposób w planowaniu budżetu miasta,
- Częste i doraźne zmiany w planie budżetu i WPF, co nie wpływa korzystnie na stabilność budżetu,
- Przy planowaniu budżetu podawane są niekompletne dane dotyczące kosztów operacyjnych inwestycji,
- Nieprecyzyjne szacowanie zadań inwestycyjnych na etapie tworzenia planu budżetu.

Samoocena przeprowadzona za pomocą arkusza diagnostycznego OECD wskazała również na potencjały w tej sferze funkcjonowania JST, tj. w obszarze przygotowanie i realizacja budżetu (proces przygotowania budżetu), które zostały opisane w dalszej części dokumentu.

Procedury

W JST obowiązują regulacje w zakresie określania możliwości finansowych w perspektywie wieloletniej, obowiązujących standardów przygotowania zadań do finansowania, sposobów ich pomiaru, zestawienia wieloletnich i rocznych planów z możliwościami finansowania, powiązania środków z celami, gromadzenia i analizy danych do monitorowania postępu i dokonywania oceny stopnia realizacji zadań (Zarządzenia Burmistrza).

Planowanie budżetu oraz sporządzanie Wieloletniej Prognozy Finansowej (WPF), ich monitorowanie, wprowadzanie zmian oraz sprawozdawczości zostały opisane i wdrożone w JST. Corocznie wydawane są zarządzenia Burmistrza w sprawie projektu budżetu i WPF, sporządzania sprawozdań z wykonania budżetu i informacji z przebiegu realizacji za I półrocze budżetu i WPF. Procedury w tym zakresie są opracowane i realizowane. MJO przygotowują własne budżety w oparciu o zarządzenia Burmistrza. Spółki PEKOM, Zakład Wodociągów i Kanalizacji oraz Zakład Gospodarki Mieszkaniowej funkcjonują według własnych zasad określonych w polityce rachunkowości. Komórki organizacyjne w poszczególnych jednostkach organizacyjnych i w UM mają obowiązek wskazywania na etapie kontroli zarządczej zagrożeń i ryzyk. Wskazywanie i szacowanie ryzyka i jego analiza stanowi jedno z zadań ujętych w procedurach zarządczych⁴, a wyniki monitorowania wydatków, dochodów oraz prognozy dochodów i wydatków na lata kolejne są uwzględniane w analizie ryzyka (analiza ryzyka przeprowadzana corocznie przez AW). Ponadto kierownicy komórek organizacyjnych w UM mają obowiązek uwzględniania w planach budżetowych realności w zakresie realizacji planowanych dochodów i wydatków (projekt budżetu i WPF, sprawozdania z realizacji i przebiegu budżetu). Projektowanie budżetu i WPF w UM jest realizowane z uwzględnieniem zadań priorytetowych/strategicznych przez kierowników komórek organizacyjnych. Na etapie planowania, wskazane jest dokonanie selekcji planów i skoncentrowanie środków na realizację rzeczywistych i niezbędnych zadań. Wydatki na każdy rok winny być zaprojektowane w sposób celowy, oszczędny i gospodarny⁵. Jednak w każdym roku dokonuje się zbyt wielu zmian w planie budżetu. Ponadto wyniki monitorowania czy analizy ryzyka rzadko są wykorzystywane w planowaniu budżetu. Wyniki monitorowania wydatków, dochodów oraz prognozy dochodów i wydatków na lata kolejne są w części MJO uwzględniane w analizie ryzyka (placówki edukacyjne). MBP dochody i wydatki planuje i rozlicza w obrębie roku, a wyniki ich monitorowania oraz prognozy nie są uwzględniane w analizie ryzyka. MOPS na bieżąco monitoruje wydatki, ale nie posiada procedury w tym zakresie. Co miesiąc są uzgadniane wydatki pomiędzy działem ekonomicznym a innymi działami merytorycznymi. Komórki merytoryczne przygotowują zaangażowanie środków finansowych. W Miejskim Ośrodku Sportu Rekreacji i Wypoczynku - przychody i koszty – prognozuje i monitoruje się w obrębie danego roku.

W przypadku PK PEKOM S.A. poszczególne kalkulacje uwzględniają analizę ryzyka, a bieżące analizy uwzględniane są przy wydatkach na następne lata. Podobnie w Zakładzie Gospodarki Mieszkaniowej. W Zakładzie Wodociągów i Kanalizacji monitorowanie przychodów i kosztów odbywa się na bieżąco przy realizacji planu działalności. Jednostki korzystają z różnych programów finansowo – księgowych, innych niż ten w UM (nie dotyczy to programu Bestia, dzięki któremu Wydziały UM nadzorujące podległe jednostki mają dostęp do ich danych finansowych, weryfikują zgłaszane zmiany do budżetu, itp.).

W UM na stanowiskach kierowników komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk zainstalowany jest program FOKA, gdzie kierownicy monitorują swoje budżety, ich plan, dokonane wydatki i zaangażowanie. W UM brakuje natomiast dedykowanego programu bądź rozszerzenia istniejącego programu do wprowadzania zaangażowania wydatków bezpośrednio przez kierowników komórek, co usprawniłoby pracę.

⁴ Księga Kontroli Zarządczej UM W Żarach wprowadzona Zarządzeniem nr 75/14 Burmistrza Miasta Żary z dnia 30.07.2014 r.

⁵ Zarządzenie Burmistrza Miasta Żary NR WA.0050.214.2019 z dnia 19 sierpnia 2019 r. w sprawie: opracowania materiałów planistycznych do projektu uchwały budżetowej Gminy Żary o statusie miejskim na rok 2020 oraz zmiany Wieloletniej Prognozy Finansowej.

Brak ujednolicenia podejścia w skali JST wpływa pośrednio na obniżenie efektywności zarządzania środkami finansowymi. Natomiast rozszerzenie obecnie stosowanego programu o możliwość wprowadzania zaangażowania wydatków przez kierowników komórek usprawniłoby zarządzanie środkami finansowymi.

Zespół

W przypadku odpowiedzialności przypisanej osobom za zadania w zakresie finansów, na poziomie operacyjnym Burmistrz powierzyła odpowiedzialność za gospodarkę finansową (w UM jest to poziom wydziału), wskazując imiennie osobę – kierownika komórki w drodze upoważnienia. W zakresie zamówień publicznych określone jest w procedurach delegowania pełnomocnictw. Kierownicy komórek organizacyjnych realizują zadania i odpowiadają za wydatki. Zadania w procesie zarządzania finansami zostały delegowane do poziomu zapewniającego ich realizację w MJO.

Dla PRG 2016-2023 nie opracowano planów wykonawczych (dla zadań strategicznych nie określono kosztów i harmonogramu realizacji). Wobec tego mieszkańcy nie mogą czerpać informacji nt. istotności podejmowanych inwestycji wynikających z tego dokumentu. Zarówno pracownicy i mieszkańcy w niewystarczający sposób uczestniczą w ustalaniu priorytetów i zadań strategicznych w gminie. Powoduje to kolejne i doraźne zmiany w budżecie. Nieprecyzyjne szacowanie zadań inwestycyjnych na etapie tworzenia planu budżetu dla działań strategicznych wynika natomiast z podawania nieaktualnych danych w zakresie kosztów operacyjnych planowanych inwestycji, a także z braku opracowania planu wykonawczego dla Programu Rozwoju Gminy 2016-2023 (najważniejszy dokument strategiczny w gminie). Samoocena przeprowadzona za pomocą arkusza diagnostycznego OECD również wskazuje na deficyty w tej sferze funkcjonowania JST, tj. w wymiarze powiązania między procesem budżetowania i planowania.

W strukturze UM funkcjonuje komórka organizacyjna odpowiedzialna za poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania, również dla działań strategicznych, jest to Wydział Zamówień Publicznych i Pozyskiwania Środków Pozabudżetowych, ale również inne wydziały w UM poszukują źródeł finansowania. Sam wyodrębniony wydział w UM aplikował o środki w 26 konkursach dotacyjnych (dane z lat 2017-2019), które w 16 przypadkach zakończyły się sukcesem. W przypadku wyodrębnienia stanowisk odpowiadających za poszukiwanie innych źródeł finansowania (pozabudżetowych), które funkcjonuje w UM, w MJO nie występuje taki standard. W przypadku MOPS pracownicy merytoryczni pozyskują dodatkowe środki pozabudżetowe m.in. z konkursów ministerialnych, programów, funduszy strukturalnych. Czyli poza zadaniami przypisanymi w ramach własnych stanowisk, dodatkowo wykonują tego typu zadania. W JST w latach 2017-2019 UM i jednostki wystąpiły w 110 konkursach, co w 98 przypadkach zakończyło się przyznaniem dotacji. Niemniej jednak brakuje koordynacji w tym zakresie.

Stanowiska/komórki organizacyjne odpowiedzialne za proces udzielania zamówień publicznych zostały wydzielone w strukturach JST. W przypadku postępowań PZP w UM (2017-2019 dla postępowań powyżej 30 tys. EUR), na 90 wszczętych postępowań w 27 przypadkach nie zawarto umów i zostały one unieważnione. W MJO nie zawsze występuje taki standard, czyli w MOPS funkcjonuje dział administracyjno-gospodarczy, który jest odpowiedzialny za prowadzenie zamówień publicznych. W Miejskim Ośrodku Sportu Rekreacji i Wypoczynku – w strukturze funkcjonują stanowiska ds. PZP, co wynika również z zakresów obowiązków. W placówkach edukacyjnych zadania te przypisane są dyrektorowi i/lub wybranemu referentowi. Jest to spowodowane zbyt małą liczbą pracowników, na której zatrudnienie wyraża zgodę organ prowadzący. W PEKOM jest stanowisko ds. zamówień publicznych wraz z wsparciem prawnym. Podobnie w Zakładzie Gospodarki Mieszkaniowej- Komórka Działu Zamówień Publicznych. W Zakładzie Wodociągów i Kanalizacji nie funkcjonuje komórka organizacyjna tego typu. Taka struktura i rozproszenie są skuteczne, jednak brakuje koordynacji na poziomie całej jednostki

Najbardziej deficytowym obszarem jest proces zarządzania płynnością finansową JST, który ma charakter nieformalny, czyli nie ma charakteru systemowego i nie jest standardem w JST.

W UM w ramach Regulaminu Organizacyjnego oraz indywidualnych zakresów czynności określono zakres i podział obowiązków pomiędzy zarządzającymi zadaniami, a zarządzającymi procesami finansowymi. W UM, na podstawie Regulaminu organizacyjnego oraz zakresów czynności, osobom zarządzającym zadaniami, w tym projektami strategicznymi przypisano uprawnienia i odpowiedzialność, w sposób kompleksowy tj. od planowania do wydatkowania środków.

Technologia

Oprogramowanie do zarządzania finansami miasta wspierające proces planowania i monitorowania wykonania budżetu oraz wieloletnich planów finansowych i wieloletnich planów inwestycyjnych (Bestia) zostało wdrożone i jest wykorzystywane. Jednak nie dotyczy to zarządzania płynnością finansową. W tym przypadku nie wdrożono żadnego dedykowanego oprogramowania.

Doskonalenie systemowego procesu zarządzania finansowego odbywa się w oparciu o nabywane doświadczenie czy dobre praktyki. Dobrą praktyką w UM jest np. udoskonalenie rozliczania wydatków ponoszonych przez organizacje pozarządowe oraz na szkolenie ngo w tym zakresie. Wszystkie MJO oraz spółki wskazały na ciągły proces doskonalenia procesu zarządzania finansowego, który oparty jest na doświadczeniu, wynikach kontroli wewnętrznych, dobrych praktykach czy ścisłej współpracy z UM.

1.2.3. Koordynacja działań w obrębie JST - Współpraca między jednostkami organizacyjnymi gminy oraz komórkami UM

Mocne strony i obszary wymagające doskonalenia:

1) Mocne strony

- Powoływanie i działanie zespołów w ramach realizacji określonych zadań wielozdziedzinowych
- Potencjał kadry zarządzającej i specjalistów do realizacji zadań zarządczych wielozdziedzinowych

2) Obszary wymagające doskonalenia

- Nieefektywny przepływ informacji poziomej i pionowej w gminie
- Do pracy zespołowej w procesie planowania strategicznego nie są włączane wystarczająco skutecznie wszystkie komórki/jednostki organizacyjne, dla których proces ten jest istotny (których to dotyczy)
- Mechanizmy włączające pracowników (w tym kadrę zarządzającą) funkcjonujące w kulturze organizacyjnej nie są wystarczające
- Technologia (narzędzia, rozwiązania) nie wspierają przepływu informacji w JST

Procedury

W JST nie zostały opracowane i wdrożone zasady tworzenia zespołów zadaniowych (projektowych) w odrębnych regulacjach. Zespoły zadaniowe (lub komisje zadaniowe zgodnie z Regulaminem organizacyjnym UM) mogą być powoływane niezależnie od funkcjonującej struktury organizacyjnej, do realizacji zadań wielozdziedzinowych, np. do przygotowania i realizacji projektów, w ramach realizacji kolejnych edycji budżetu obywatelskiego, w ramach przygotowania dokumentów strategicznych, itp. Dotyczy to również realizacji samych inwestycji.

Przepływ informacji w procesie zarządzania strategicznego w JST nie został uregulowany w formie zarządzenia, nie został wdrożony i nie jest realizowany. Dotyczy to również jednostek organizacyjnych JST i komunalnych osób prawnych. Jedynie planowanie budżetu gminy obejmuje przepływ informacji poza UM i dotyczy wszystkich jednostek. W praktyce kadra kierownicza UM przekazuje informacje podległym sobie pracownikom oraz jednostkom organizacyjnym lub komunalnym osobom prawnym. Nie jest to jednak wystarczające i wpływa na skuteczność współdziałania pracowników i jednostek.

Proces planowania i realizacji budżetu gminy i WPF jest procesem, który reguluje proceduralnie (w zakresie czynności) włączenie kierowników komórek organizacyjnych, jednostek organizacyjnych, komunalnych osób prawnych. Pełnią oni również role kierowników zespołów zadaniowych, jednak planowanie budżetu wykonują w ramach pełnionych na co dzień funkcji. Zasady włączenia regulują zarządzenia Burmistrza.

Zespół

Proces zarządzania strategicznego wymaga nie tylko koordynacji, ale współpracy osób i instytucji. Umiejętność skutecznej i efektywnej współpracy poziomej w ramach JST nie jest kryterium oceny pracy pracowników w JST.

Zgodnie z Zarządzeniem Burmistrza, system ocen w UM uwzględnia kryteria takie jak: sumienność, sprawność, bezstronność, umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, pozytywne podejście do obywatela, podwładnego, współpracownika oraz postawę etyczną (kryteria wspólne dla wszystkich pracowników). W przypadku stanowisk kierowniczych stosuje się też kryteria odnoszące się do: zarządzania personelem, zarządzania jakością realizowanych zadań, zarządzanie informacją, w tym dzielenie się informacjami. W przypadku pozostałych pracowników stosuje się kryteria dotyczące komunikacji, inicjatywy i samodzielności. Należy jednak uznać, że umiejętność współpracy poziomej w JST zawiera się pośrednio w wymienionych wcześniej kryteriach. Umiejętność współpracy jest niezwykle istotnym elementem pracy w JST i podstawą realizacji zadań, nie tylko o charakterze strategicznym. Zarządzający komórkami/jednostkami organizacyjnymi w JST mają obowiązek oddelegowania pracowników do prac zespołowych w wymiarze niezbędnym do skutecznej realizacji zadań zespołu, co zostało uregulowane w zarządzeniach Burmistrza czy Regulaminie Organizacyjnym. Odpowiedzialność za realizację zadań wielodziedzinowych oraz nadzór nad nimi nie zawsze jest jednoznacznie przypisany do osób, na podstawie odpowiednich regulacji czy delegowania zadań. Podczas oceny okresowej pracowników, nie ocenia się wprost (brak takiego kryterium w arkuszu oceny) zaangażowania w prace w zespołach zadaniowych (projektowych), tylko zaangażowania pracownika w realizację powierzonych mu zadań. Wobec tego dotyczy to również realizacji zadań w zespole. Jednak oceny dokonuje zawsze bezpośredni przełożony, a nie kierownik zespołu zadaniowego. Pomimo tego, że nie jest to kryterium oceny, może być brane pod uwagę przy nagradzaniu pracownika. Oznacza to, że traktuje się ten aspekt uznaniowo, a nie obligatoryjnie.

Technologia

W JST proces komunikacji jest wspierany przez intranet (np. Ethernet – wewnętrzna sieć komputerowa, za pomocą, której pracownicy Urzędu mogą przysyłać wewnątrz sieci wszelkiego typu dokumenty, przekazywać i wymieniać informacje związane z funkcjonowaniem jednostki), pocztę elektroniczną, elektroniczny obieg dokumentów. Elektroniczny system obiegu dokumentów nie dotyczy komunikacji w całej JST, czyli jednostek organizacyjnych czy komunalnych osób prawnych.

Proces współpracy i koordynacji działań w ramach JST jest doskonały, a wynika to przede wszystkim z nabywanego doświadczenia czy informacji zwrotnych pozyskiwanych od interesariuszy, jednostek organizacyjnych. Jednak proces ten nie ma charakteru systemowego. Niemniej jednak nieefektywny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami i jednostkami organizacyjnymi w gminie skutkuje niższym od oczekiwanego poziomem świadczonych usług publicznych, a tym samym potencjalnym niezadowoleniem mieszkańców, którzy z nich korzystają. Brak koordynacji w tym zakresie i brak porozumienia często wyływającego z niewystarczających mechanizmów włączających pracowników (dotyczy to również kadry zarządzającej) w kulturze organizacyjnej, wpływa na obniżenie prestiżu zawodu urzędnika samorządowego. Stanowi także realne zagrożenie dla realizacji celów i zadań strategicznych w gminie. Samoocena przeprowadzona za pomocą arkusza diagnostycznego OECD również wskazuje na deficyty w tej sferze funkcjonowania JST, tj. w obszarze koordynacji pomiędzy wydziałami urzędu i z jednostkami organizacyjnymi w ramach JST, w szczególności w wymiarze braku umiejętności niezbędnych do skutecznej koordynacji w ramach JST.

1.2.4. Jakość i dostępność usług publicznych

Mocne strony i obszary wymagające doskonalenia

1) Mocne strony

- Przejrzysta, syntetyczna i aktualna informacja z zakresu ochrony środowiska (jakość powietrza w mieście), która stanowi potencjał i jest też dobrą praktyką

- Stałe doskonalenie dostępności do usług publicznych w mieście (dostępność stanowi ważny standard; zaprojektowano i wdrożono rozwiązania w zakresie dostępności usług, przestrzeni i produktów które są systematycznie doskonalone)
- Rozpoczęto proces wdrażania (listopad 2019 r.) systemu badania opinii mieszkańców/klientów w zakresie jakości usług (regulacja na podstawie Zarządzenia Burmistrza)

2) Obszary wymagające doskonalenia

- Niewielki odsetek usług publicznych realizowanych on-line przez mieszkańców
- Biuro Obsługi Mieszkańca nie spełnia swojej roli (niewystarczająca kompleksowość usług)
- Miasto rozpoczęło wdrażanie e-usług
- Niewystarczająca wiedza nt. potrzeb mieszkańców w zakresie usług publicznych (jakość, zmiany w zakresie sposobu świadczenia, nowe usługi wynikające z potrzeb)

Procedury

Akty prawa miejscowego i zarządzeń ustalających sposób świadczenia usług administracyjnych/komunalnych nie podlegają systematycznym przeglądom, pod kątem ich skuteczności i efektywności. Wnioski z przeglądów są podstawą do ich doskonalenia, ale nie odbywa się to w sposób systematyczny. Wyniki ewaluacji programu rozwoju gminy (za okres 2016-2018) wskazują na konieczność dokonania zmian m.in. wynikających ze zmian systemowych, nie ma jednak informacji nawet o planie ich podejmowania. Pozostałe dokumenty wskazują na przeglądy i aktualizację tylko w miarę potrzeb.

W JST projekty aktów prawa miejscowego i zarządzeń dot. sposobu świadczenia usług publicznych współtworzone są z interesariuszami, jeśli jest to wymagane przepisami prawa, w innych przypadkach nie ma zastosowania.

JST angażuje się w zmiany przepisów prawa, w tym w zakresie doskonalenia procedur realizacji usług publicznych, np. poprzez udział w pracach prowadzonych przez Zrzeszenie Gmin Województwa Lubuskiego, działalność Łużyckiego Związku Gmin.

W JST regulacje prawne ujęte zostały w obowiązujących przepisach prawa (Zarządzenie Burmistrza Miasta Żary Nr 11/2016 z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie zasad opracowywania projektów zarządzeń wydawanych przez Burmistrza Miasta Żary), ale nie zawsze są stosowane w jednostce, nie wszystkie regulacje posiadają teksty ujednolicone. Nadzór w tym zakresie nad całością procesu wymaga udoskonalenia. Dostępność jest w JST ważnym standardem, który jest systematycznie wprowadzany i doskonalony, o czym świadczy szereg udogodnień wprowadzonych dla osób ze specjalnymi potrzebami. Strona UM wykonana jest zgodnie ze standardem WCAG⁶. W przypadku dostępności cyfrowej (wynikającej z ustawy z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych) UM również podjęto stosowne działania określone w opublikowanej deklaracji cyfrowej dostępności, w której stwierdzono częściową zgodność z wykazem wraz z rejestrem niezgodności⁷ (stan na marzec 2020 r.). W 2011 roku została przeprowadzona analiza oraz opracowana mapa dostępności budynków użyteczności publicznej w mieście (obiekty i miejsca użyteczności publicznej, obiekty sportowe, instytucje kultury, transport publiczny, siedziby wybranych organizacji pozarządowych działających na terenie miasta). Przeanalizowano wówczas architektoniczną dostępność, standardy w zakresie obsługi, a informacja na ten temat wraz z mapą znalazła się na stronie MOPS w Żarach. Miasto i jego jednostki realizują zasady i standardy dostępności, określone w ustawie o dostępności od wielu lat. W roku 2018 został przygotowany Raport w ramach projektu *Monitoring działań jednostek administracji rządowej i samorządowej w województwie lubuskim w kontekście realizacji praw osób z niepełnosprawnościami i dostosowania do postanowień Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych*. W ramach tego raportu uwzględniono wyniki kompleksowego audytu dostępności wylosowanych budynków miasta oraz wydano zalecenia dotyczące sposobu tworzenia komunikatów zamieszczanych w gablotach UM z uwzględnieniem potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Stosowane rozwiązania w zakresie dostępności to, m.in. podnośnik w budynku UM, a na portalu miasta znajdują się

⁶ http://www.zary.pl/PL/2908/OSOBY_NIEPELNOSPRAWNE/, <https://www.facebook.com/urad.miejskizary/videos/vb.788684491193145/1531194850275435/?type=2&theater>

⁷ https://bip.zary.pl/835/Deklaracja_dostepnosci/

informacje nt. obsługi osób z niepełnosprawnościami⁸. Aktualnie w JST trwa przygotowanie do wdrożenia zapisów ustawy o dostępności i przygotowywanie planu działania w kolejnych latach.

Zespół

W UM funkcjonuje tzw. Biuro Obsługi Mieszkańca (BOM), które pełni raczej rolę informacyjną. Pracują tam pracownicy wybranych wydziałów, realizując tam swoje zadania. BOM spełnia funkcję informacyjną i doraźną, nie świadczy usług w sposób kompleksowy. Uprawnienia i odpowiedzialność za realizację usług publicznych (w tym upoważnienia do wydawania decyzji administracyjnych) są delegowane do poziomu zapewniającego ich skuteczną (tj. pozbawioną błędów) i sprawną (tj. w możliwie najkrótszym terminie) realizację. W przypadku działalności samorządowych instytucji kultury uprawnienia nadaje statut i odpowiednie ustawy a odpowiedzialność za realizację spoczywa na dyrektorze. W MOPS upoważnienia do wydawania decyzji administracyjnych są delegowane do poziomu zapewniającego ich skuteczną i realizację. Ciągłość świadczenia usług publicznych w jednostkach zapewniona jest poprzez system zastępstw określony w Regulaminie Organizacyjnym i zakresach czynności pracowników.

Technologie

Obecnie jednostka jest w fazie wdrażania e- usług. W BIP można znaleźć informację dot. sposobu załatwiania spraw, wraz z drukami i wzorami dokumentów (na stronie UM na BIP podano linki do wydziałów i jednostek świadczących usługi). Istnieje wykaz druków, które można pobrać oraz informacja o sposobie załatwienia sprawy; działa elektroniczna skrzynka podawcza).

Warunki techniczne na stanowiskach pracy umożliwiają elektroniczne załatwianie wybranych spraw co najmniej na poziomie interakcyjnym, tj. klient może zwrócić się do JST w formie elektronicznej w wybranych sprawach. Na dalszym etapie sprawa jest kontynuowana elektronicznie lub tradycyjnie – w zależności od etapu wdrożenia e-usługi. W JST wnioski mogą być składane elektronicznie m.in. do świadczeń wychowawczych, świadczeń Dobry Start, świadczeń rodzinnych i świadczeń z funduszu alimentacyjnego. Na dalszym etapie sprawa jest kontynuowana elektronicznie lub tradycyjnie. W najbliższym czasie zaplanowano wdrożenie warunków technicznych na stanowiskach pracy umożliwiających elektroniczne załatwianie innych spraw. JST dąży do stworzenia takich warunków, aby wszystkie możliwe sprawy mogły być załatwiane elektronicznie w pełnym zakresie, tj. od początku do końca w formie elektronicznej. Jest to cel JST. Aktualnie elektroniczny dostęp do wszystkich usług publicznych nie jest możliwy w pełnym zakresie. JST realizuje m.in. projekt pt. "Wdrożenie i rozwój e-usług w administracji samorządowej oraz podnoszenie bezpieczeństwa teleinformatycznego" (finansowany ze środków UE), którego efektem jest wdrożenie e-usług w określonych obszarach⁹.

Stanowiska pracy wyposażone są w niezbędne narzędzia, jednak wolniejsza praca systemów informatycznych zakłóca obsługę interesantów.

W JST w Żarach do tej pory pozyskiwano kilkakrotnie opinie mieszkańców dot. oceny poziomu świadczonych usług, jednak liczba udzielających ich osób nie przekroczyła 100. UM pozyskiwał opinie nt. satysfakcji w marcu 2016 r. (pozyskano informację od 100 klientów UM). Klienci ocenili pracę UM dobrze (58 % udzielających odpowiedzi) w obszarach: obsługa, fachowa wiedza, kultura osobista. W podobny sposób zebrano opinie w 2019 r. (wrzesień-grudzień 2019 r.). Pozyskanie opinii zostało przeprowadzone w formie elektronicznej (38 przesłanych ankiet). Jednak liczba zebranych ankiet była bardzo mała i nie mogła stać się podstawą

⁸ W JST można skorzystać z pomocy pracowników znających język migowy (np. w MOPS, UM). W przypadku MBP nie ma dostępności w większości jej agend (jedynie jedna Filia jest dostosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnościami; większość agend MBP mieści się w starych kamienicach), jednak funkcjonuje e-katalog, tzw. Książka na telefon, możliwość mobilnego zarządzania swoim kontem (zamawianie, przedłużanie terminów wypożyczeń). W przypadku MOPS, w ośrodkach wsparcia i budynku Warsztatów Terapii Zajęciowej dla osób z ograniczoną mobilnością są organizowane dowozy (Zasady dowozów określają regulaminy organizacyjne). Obiekty Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji i Wypoczynku są dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych. W przypadku miejskich przedszkoli, dyrektorzy placówek określili brak takich standardów. W przypadku szkół, dyrektorzy jednostek wskazali na opracowanie standardów dostępności w UM, nie wskazując własnych. W przypadku Żarskiego Domu Kultury, z czterech zarządzanych obiektów pełna dostępność jest tylko w jednym.

⁹ Zakończenie realizacji projektu zaplanowano na rok 2020; Raport o stanie Gminy Żary o statusie miejskim, za rok 2019, str. 131.

do wnioskowania. Zarządzenie Burmistrza z 2019 r. (WA.120.67.2019 r z dnia 26.09.2019 r.) ws. wdrożenia narzędzi zarządczych dla potrzeb zarządzania satysfakcją klienta w Urzędzie Miejskim w Żarach. Narzędzie reguluje kwestie oceniania pracy instytucji i jej pracowników.

Mało efektywny system usług publicznych skutkuje dla gminy przede wszystkim ograniczonym zaufaniem mieszkańców w zakresie realizowania swoich potrzeb w tym zakresie przez Internet oraz zaniżoną oceną mieszkańców dla tego systemu usług. Mało efektywny system wpływa również na ograniczoną zdolność miasta do skutecznego kształtowania polityki informacyjnej w zakresie usług publicznych. Samoocena przeprowadzona za pomocą arkusza diagnostycznego OECD również wskazuje na deficyty w tej sferze funkcjonowania JST, tj. w obszarze cyfryzacji i zaawansowania procesu cyfryzacji usług oraz infrastruktury i systemu wsparcia świadczenia usług elektronicznych. Realizacja idei smart city w Żarach będzie wymagała podjęcia wielodzielnych działań z interesariuszami.

1.2.5. Zarządzanie zasobami ludzkimi oraz poziom kompetencji pracowników samorządowych

Mocne strony i obszary wymagające doskonalenia

1) Mocne strony:

- Najistotniejsze sfery zarządzania zasobami ludzkimi zostały uregulowane (nabór pracowników, ocena pracowników, wynagrodzenia, czas pracy, itp.),
- Duża liczba szkoleń dla pracowników organizowana w UM oraz MJO oraz duży odsetek osób, które w nich uczestniczą,
- Miasto organizuje dla swoich pracowników szkolenia oraz finansuje podnoszenie kompetencji,
- W wewnętrznym środowisku pracy wykorzystywane są technologie wspomagające,
- Wdrożono procedury przeciwdziałające dyskryminacji i mobbingowi (Kodeks Etyki, polityka antymobbingowa).

2) Obszary wymagające doskonalenia:

- Miasto nie ma regulacji w zakresie podnoszenia kompetencji, tym samym podnoszenie kompetencji pracowników odbywa się w sposób doraźny,
- System motywacyjny jest mało efektywny.

Procedury

W całej JST proces zarządzania zasobami ludzkimi jest opisany i uregulowany w następujących aspektach: zasady wyboru pracowników, ich ocenę, określenie zakresu czynności oraz zastępstw i sposób wynagradzania, służby przygotowawczej (Zarządzenia kierowników jednostek oraz Zarządzenia Burmistrza). Weryfikacja kandydatów na pracowników w naborach na stanowiska, w tym na stanowiska na których świadczone są usługi publiczne, odbywa się w UM w ustalony zarządzeniem sposób. Podczas rekrutacji weryfikuje się przede wszystkim wiedzę i umiejętności na podstawie testu i rozmowy. Pracodawca przeprowadza nabory w taki sposób, aby uwzględnić cechy osobowościowe kandydatów, ale ciężko jest to rzetelnie zbadać na etapie rekrutacji. Brakuje narzędzi i umiejętności w tym zakresie. Regulamin pracy obowiązujący w JST (Urząd miasta oraz jednostki organizacyjne) zawiera zasady ustalania zastępstw w celu zapewnienia ciągłości działania. Zasady te mają swoje odzwierciedlenie w w indywidualnych zakresach czynności przygotowywanych dla pracowników na danym stanowisku pracy (w UM w Żarach reguluje to odpowiednie zarządzenie Burmistrza- zarządzenie ws. wprowadzenia ramowego wzoru zakresu czynności, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności). Dotyczy to również kadry kierowniczej, co reguluje odpowiednie Zarządzenie. System wynagradzania pracowników JST regulują zarządzenia wydawane przez właściwych kierowników. System ten reguluje kwestie zmiennych składników wynagrodzenia (dodatki specjalne, funkcyjne) oraz zasady przyznawania nagród. Nie ma w nim jednak zapisów w zakresie wynagradzania pracowników za dodatkowe zadania czy prace w zespołach zadaniowych. System wynagradzania nie spełnia roli motywującej dla pracowników w tym zakresie (dowody

są w postaci arkuszy diagnostycznych rozwoju instytucjonalnego. Ma to wpływ na rotację pracowników, ale też może wpływać na obniżenie jakości świadczonych usług publicznych. Zgodnie z Zarządzeniem Burmistrza, pracownicy mogą otrzymywać nagrody (nagrody przyznawane są średnio 2 razy w roku, z reguły wszystkim pracownikom) oraz dodatki do wynagrodzenia.

W JST nie funkcjonuje dokument regulujący zasady podnoszenia kompetencji wśród pracowników (np. plan szkoleń/podnoszenia kompetencji, badanie potrzeb szkoleniowych, profile kompetencyjne, plany rozwojowe pracowników itp.). Zasady w tym zakresie nie zostały uregulowane, jednak sam proces podnoszenia kompetencji ma miejsce, ale nie ma on systemowego charakteru. Brakuje tego typu regulacji i systemowego podejścia, a obszar ten jest traktowany jako deficytowy w mieście. Najczęstszą formą prowadzenia szkoleń są szkolenia organizowane dla większej grupy pracowników przez podmioty zewnętrzne. W ten sposób JST chce osiągnąć większą efektywność w procesie szkolenia, również finansową. Transfer wiedzy pomiędzy pracownikami bardziej i mniej doświadczonymi nie jest wystarczający. Szkolenia wewnętrzne, które miały miejsce do tej pory w mieście to szkolenia incydentalne (np. w zakresie RODO, zamówień publicznych). W JST nie uregulowano zasady stałego dzielenia się wiedzą między pracownikami i budowania sieci współdziałania. Jednak sposób organizowania szkoleń w JST zakłada szkolenia wewnętrzne prowadzone przez pracowników. Pracodawca promuje takie praktyki i im sprzyja, przede wszystkim ze względu na ich efektywność kosztową i sposób na polepszenie komunikacji w jednostce. Jednocześnie brakuje czynnika motywującego wśród doświadczonych pracowników do przekazywania własnej wiedzy innym.

System ocen okresowych obowiązujący w UM jest oparty na wymogach ustawy o pracownikach samorządowych i jest realizowany na podstawie Zarządzeń kierowników jednostek. System ocen uwzględnia kryteria takie jak: sumienność, sprawność, bezstronność, umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, pozytywne podejście do obywatela, podwładnego, współpracownika oraz postawa etyczne (kryteria wspólne dla wszystkich pracowników). W przypadku stanowisk kierowniczych stosuje się też kryteria odnoszące się do: zarządzania personelem, zarządzania jakością realizowanych zadań, zarządzanie informacją, w tym dzielenie się informacjami. W przypadku pozostałych pracowników stosuje się kryteria dotyczące komunikacji, inicjatywy i samodzielności. Nie stosuje się kryteriów odnoszących się wprost do osiągania celów, pracy zespołowej, czy współpracy z innymi jednostkami oraz kreatywności w pracy. Zgodnie z zapisami zarządzenia ws. wprowadzenia Regulaminu okresowych ocen pracowników (...), celem oceny jest podjęcie decyzji o awansowaniu pracownika i usprawnienia systemu motywacyjnego i nagradzania. Jednak w praktyce nie zachodzi bezpośredni związek między oceną a awansowaniem czy wynagradzaniem. W UM i jednostkach organizacyjnych przygotowano i wdrożono procedury antymobbingowe i antydyskryminacyjne. Zostały one wprowadzone stosowanymi Zarządzeniami. Wszyscy pracownicy mają obowiązek zapoznania się z ich treścią oraz ich przestrzegania. W JST organizowane są również szkolenia dla pracowników w tym zakresie. Zapisy w tym zakresie są również w Kodeksie etyki. Pracodawca wspiera i promuje etyczne relacje pomiędzy przełożonymi a pracownikami w JST poprzez m.in. wdrożenie ww. procedur.

W JST system zarządzania strategicznego i system podnoszenia kompetencji nie są ze sobą powiązane. Nie ma planów szkoleniowych (planów w zakresie podnoszenia kompetencji) w JST, które uwzględniałyby plany rozwoju, realizowane zadania w zakresie zarządzania strategicznego. Anektowani uznali ten obszar za deficytowy.

Zgodnie z opiniami kadry kierowniczej UM zadania, cele i priorytety w realizacji zadań są skutecznie komunikowane pracownikom. Każdy z przełożonych komunikuje się z podległymi pracownikami, aczkolwiek sposób komunikacji wymaga poprawy.

Zespół

W strukturze Urzędu rolę koordynatora w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi pełni sekretarz Gminy, który zgodnie z Regulaminem Organizacyjnym odpowiada za realizację polityki zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie, poprzez nadzór nad procesem naboru pracowników oraz ich oceny oraz nadzór nad procesem podnoszenia wiedzy i umiejętności zawodowych pracowników. Nie ma odrębnej i wyspecjalizowanej komórki w zakresie koordynowania procesu zarządzania zasobami ludzkimi i wsparcie w tym zakresie dla zarządzających.

Technologie

W JST funkcjonuje oprogramowanie wspierające proces komunikacji wewnętrznej, tj. Intranet. Usprawnia on pracę i komunikowanie się. Sekretarz Gminy, który odpowiada za realizację polityki-zarządzania zasobami ludzkimi nie dysponuje odpowiednim/odrębnym oprogramowaniem wspierającym ten proces. W Urzędzie funkcjonuje system AGEMA- system elektronicznej ewidencji pracy i rozliczania pracowników z czasu pracy, dostęp do niego mają wszyscy pracownicy urzędu. Sekretarz w procesie realizacji polityki zarządzania zasobami posługuje się dostępnymi narzędziami, w tym intranetem. W MJO osoby odpowiedzialne za koordynację procesu zarządzania zasobami ludzkimi również dysponują oprogramowaniem wspierającym procesy zarządzania zasobami ludzkimi usprawniające współpracę z zarządzającymi.

Samooceńca przeprowadzona za pomocą arkusza diagnostycznego OECD również wskazuje na problemy i deficyty w tej sferze funkcjonowania JST, tj. w obszarze zarządzania personelem w JST, od rekrutacji po zarządzanie karierą.

1.2.6. Poziom kompetencji pracowników samorządowych

Poziom kompetencji pracowników samorządowych odnosi się do ich wiedzy, umiejętności, ale też ich pożądaných postaw. Pracodawca ma wpływ na kształtowanie postaw wśród pracowników zachęcając ich do podejmowania pożądaných działań i aktywności. Dlatego pracodawca (Burmistrz, dyrektorzy MJO) przyjął kodeks etyki oraz podejmuje działania antymobbingowe i antydyskryminacyjne, promując w ten sposób określony typ wartości i zachowań wśród współpracowników. Działania pracodawcy w JST sprzyjają samorozwojowi i podnoszeniu kompetencji pracowników. Kadra kierownicza jest przygotowana do realizacji zadań, w tym o charakterze strategicznym, np. gromadzenia danych. Przygotowanie to wynika przede wszystkim z doświadczenia. Ponadto, w UM odbywają się szkolenia, które w tym zakresie są pomocne. Jednocześnie należy zauważyć, że lista szkoleń organizowanych w ostatnich 3 latach nie dotyczyła zarządzania strategicznego, w tym zarządzania projektami (w 2019 r. odbyły się 2 spotkania w ramach metodyki zarządzania TenStep, które nie było kontynuowane ani rozwijane). Stosowane są również inne formy podnoszenia kompetencji, jak studia podyplomowe czy dostęp do literatury fachowej, baz danych, informacji nt. aktualnej legislacji, itp. W ramach obszaru zarządzania zasobami ludzkimi brakuje systemowego podejścia w UM do podnoszenia kompetencji, co jest deficytem. Nie oznacza to, że szkoleń czy innych form podnoszenia kompetencji się nie stosuje w ogóle. Nie stosuje się w tym celu regulacji, np. identyfikowania potrzeb w zakresie podnoszenia kompetencji. Ten obszar według ankietowanych wymaga poprawy. Wynika to z tego, że pracodawca (UM) nie uregulował formalnie tego obszaru, nie chcąc wprowadzać kolejnych procedur.

W zakresie zarządzania finansowego, szefowie jednostek organizacyjnych oraz spółek miejskich wysoko ocenili kompetencje kadry odpowiadającej za kwestie finansowe, wskazując na dokumenty osobowe potwierdzające owe kompetencje. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi szefowie MJO i spółek wskazali, że kadra zarządzająca w urzędzie i MJO posiada przygotowanie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, oraz okresowo uczestniczy w szkoleniach z tego zakresu – wewnętrznych lub zewnętrznych. Natomiast pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie zasobami na utworzonych w tym celu stanowiskach, mają dostęp do szkoleń niezbędnych do doskonalenia procesu (np. nowoczesne metody oceny, wynagradzania, motywowania, itp.).

Tabela 15. Struktura wykształcenia pracowników Urzędu Miejskiego, pracowników jednostek organizacyjnych i komunalnych osób prawnych w Żarach

Rok	Liczba pracowników (zatrudnionych w ciągu całego roku)	Struktura wykształcenia pracowników Urzędu Miejskiego		Liczba pracowników (zatrudnionych w ciągu całego roku)	Struktura wykształcenia pracowników jednostek organizacyjnych i komunalnych osób prawnych	
2017	155	wyższe	122	1016	wyższe	574

		policealne	2		policealne	25
		średnie	22		średnie	212
		zawodowe	6		zawodowe	58
		podstawowe	3		podstawowe	147
2018	152	wyższe	120	1060	wyższe	591
		policealne	4		policealne	25
		średnie	19		średnie	232
		zawodowe	7		zawodowe	63
		podstawowe	2		podstawowe	148
2019	154	wyższe	115	1066	wyższe	608
		policealne	5		policealne	22
		średnie	26		średnie	233
		zawodowe	7		zawodowe	145
		podstawowe	1		podstawowe	56

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UM w Żarach

W UM w Żarach zdecydowanie przeważają pracownicy z wykształceniem wyższym (w 2019- stanowili oni 74,67%, w 2018- 78,94%, w 2017- 78,70%). Ich udział w ogóle zatrudnionych pracowników w latach 2017-2019 wynosił od 74 do 78% i jest wysoki. Liczba samych pracowników Od 2017 pozostaje na podobnym poziomie.

W jednostkach organizacyjnych oraz komunalnych osobach prawnych w strukturze wykształcenia przeważa liczba pracowników legitymujących się wyższym wykształceniem, w 2017 r. stanowili oni 56,50% spośród wszystkich zatrudnionych. W 2018 r. odsetek wzrósł do 55,75%. A w roku 2019 wynosił 57,03%. Liczba osób z wyższym wykształceniem powiększała się w ostatnich 3 latach, podobnie jak liczba zatrudnionych pracowników.

UM w Żarach oferuje swoim pracownikom następujące formy podnoszenia kompetencji: szkolenia, seminaria, warsztaty, studia podyplomowe, dostęp do fachowej literatury i legislatorów (np. LEGALIS). Szkolenia mają charakter grupowy, często są dedykowane pracownikom, którzy podejmują zatrudnienie, potrzebują aktualizacji swojej wiedzy i umiejętności w obszarze swojej pracy. Realizacja szkoleń specjalistycznym jest zlecana podmiotom zewnętrznym. Szkolenia wewnętrzne prowadzą też sami pracownicy, dzieląc się swoją wiedzą oraz doświadczeniem. Jednak odbywa się to incydentalnie i nie stanowi wewnętrznego standardu. Szkolenia te dotyczyły wybranych obszarów istotnych z punktu widzenia funkcjonowania JST (zamówienia publiczne, RODO, polityka antidyskryminacyjna, zamówienia publiczne). W ramach służby przygotowawczej, której zasady zostały uregulowane na podstawie Zarządzenia Burmistrza, mają miejsce praktyki w poszczególnych komórkach/stanowiskach organizacyjnych, w celu zapoznania się z organizacją i zakresem pracy (zgodnie z planem praktyki). Sposób przeprowadzenia tej praktyki jest uzależniony od kierownika komórki/pracownika na samodzielnym stanowisku. Żaden z pracowników nie otrzymał od pracodawcy wsparcia kompetencyjnego w zakresie technik czy narzędzi prowadzenia szkoleń.

Monitor Rozwoju Lokalnego publikuje wskaźnik obrazujący wydatki w JST przeznaczone na szkolenia i rozwój zawodowy jako % w wydatkach bieżących. W Żarach, wydatki w tym obszarze są niższe niż średnia w grupie porównawczej miast, ale systematycznie rosną (dynamika wzrostu wynosi 0,82). W roku 2018 wydatki te wyniosły 0,1% w wydatkach bieżących, podczas gdy średnia w grupie to 0.14 %. Dodatnia dynamika wzrostu w Żarach i średnia w grupie, która w latach 2014-2018 pozostawała na podobnym poziomie z niewielkimi zmianami (od 0,12 do 0,14) wskazuje, że Żary zwiększają swoje wydatki w tym zakresie, inwestując w rozwój swojej administracji, ponieważ ona stanowi podstawę jej sprawnego działania i budowania podstawy do współdziałania międzysektorowego.

Tabela 16. Wydatki na podnoszenie kompetencji pracowników UM (zł) oraz liczba zrealizowanych szkoleń

Rok	Wydatki poniesione na podnoszenie kompetencji	Liczba zrealizowanych szkoleń	liczba przeszkolonych osób	% zrealizowanych szkoleń w stosunku do zgłoszeń pracowników
2017	51 802,89	99	378	100 %
2018	56 984,83	75	126	100 %
2019	79 498,54	90	230	100 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UM w Żarach

UM w Żarach nie przygotowuje corocznie planów szkoleniowych swoich pracowników, które pozwoliłyby oszacować rzeczywisty budżet niezbędny do realizacji zgłoszonych potrzeb, a także zarządzać skutecznie procesem podnoszenia kompetencji wśród pracowników. Wydatki na podnoszenie kompetencji (w tym szkolenia) w UM wzrastają od 3 lat, co oznacza, że UM podejmuje działania na rzecz rozwoju pracowników. Dane UM wskazują, że zgłoszenia pracowników dot. szkoleń są realizowane w 100%. Wynika to jednak z zaplanowanej wcześniej kwoty wydatków, która determinuje możliwości w tym zakresie. Zakres szkoleń wskazuje, że wynikają one przede wszystkim z doraźnych potrzeb związanych z wykonywanymi obowiązkami w UM czy MJO. Wobec tego należy uznać, że ich planowanie nie jest związane z długofalowymi planami rozwojowymi.

Brakuje systemowego rozwiązania pozwalającego na ocenę potrzeb, określenie ich skali oraz zaplanowanie ich realizacji oraz środków niezbędnych w tym celu, a także powiązanie tego procesu z realizacją zadań w zakresie zarządzania strategicznego czy komunikowania się z interesariuszami.

Tabela 17. Wydatki na podnoszenie kompetencji pracowników w jednostkach organizacyjnych (zł) oraz liczba zrealizowanych szkoleń

Rok	Wydatki poniesione na podnoszenie kompetencji	Liczba zrealizowanych szkoleń	liczba przeszkolonych osób	% zrealizowanych szkoleń w stosunku do zgłoszeń pracowników
2017	202 595,70	447	1228	98,77%
2018	253 975,31	435	951	92,85%
2019	296 343,15	485	1200	94,80%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych jednostek organizacyjnych/spółek komunalnych Gminy Żary o statusie miejskim

Tabela przedstawia wydatki na podnoszenie kompetencji we wszystkich jednostkach organizacyjnych miasta i komunalnych osób prawnych. Ponadto pokazuje również w perspektywie ostatnich 3 lat, ile osób skorzystało z podnoszenia własnych kwalifikacji. Dane wskazują, że w jednostkach organizacyjnych jest wysoka skuteczność w tym zakresie, w latach 2017-2019, ponad 90% wszystkich zgłaszanych potrzeb szkoleniowych zostało zrealizowanych. Wynika to z realizacji potrzeb wyłącznie w odniesieniu do dostępności środków finansowych, a nie faktycznie zidentyfikowanych potrzeb. Tym bardziej, że proces identyfikacji potrzeb w MJO nie istnieje.

Kompetencje pracowników, ich wiedza, postawy, zachowania czy kultura osobista nie były przedmiotem badań ankietowych prowadzonych wśród klientów Urzędu Miejskiego w Żarach, ale dwukrotnie UM podjął próbę pozyskania informacji w tej sprawie (styczeń, marzec 2016 oraz 2019 r.) W 2016 w UM w Żarach zostały przeprowadzona ankietą dot. pracy Urzędu, pierwsza ankietą została skierowana do pracowników Urzędu,

którzy mieli ocenić przełożonych oraz poziom wewnętrznej organizacji, komunikacji między pracownikami a przełożonymi oraz współpracę w komórce organizacyjnej. Odpowiedzi było jednak mało, zwrotnie otrzymano 64 ankiety. W MJO czy spółkach komunalnych nie prowadzono badań satysfakcji klientów powiązanej z oceną kompetencji pracowników. Kierownicy MJO czy spółek komunalnych wskazują, że w zakresie dostępu do usług publicznych procedury i kompetencje są stale doskonalone, przede wszystkim w oparciu o zdobywane doświadczenie, ale także w oparciu o informacje zwrotne od interesariuszy. Mało efektywny system motywujący pracowników oraz brak regulacji w zakresie podnoszenia kompetencji powodują, że rzeczywisty potencjał pracowników pracujących w gminie pozostaje nadal niewykorzystany. Tym samym wpływa to na jakość świadczonych usług publicznych, postrzeganie gminy jako mniej atrakcyjnego pracodawcy i potencjalnego pracodawcy, a także rotację pracowników oraz problemy w rekrutacji.

1.3. Aktywność społeczna mieszkańców, partnerstwo i współpraca z zewnętrznymi interesariuszami

1) Mocne strony i obszary wymagające doskonalenia

Mocne strony

- Miasto posiada regulacje dot. prowadzenia konsultacji społecznych,
- Od 2014 r. Miasto realizuje Budżet Obywatelski co stanowi jego potencjał, jednak w zespole weryfikacyjnym brakuje przedstawicieli interesariuszy (mieszkańców czy organizacji pozarządowych),
- Na stronie internetowej miasta został uruchomiony moduł "Ankiety i konsultacje społeczne", jednak nie jest on aktywny,
- W mieście działają społeczne i nieobligatoryjne organy doradcze: Społeczna Rada Przedsiębiorców, Miejska Rada Seniorów, Żarskie Forum Dzieci i Młodzieży,
- Miasto prowadzi aktywną współpracę z partnerami samorządowymi, również zagranicznymi (Żarsko-Żagański Obszar Funkcjonalny, starostwo powiatowe, miasta partnerskie, samorząd województwa, itp.),
- Wartość środków przekazywanych na realizację zadań publicznych przez organizacje pozarządowe w latach 2016-2019 systematycznie rosta i była dwukrotnie wyższa niż w grupie miast podobnych wybranych do porównania,
- Miasto aktywnie wspiera sektor pozarządowy (finansowo i pozafinansowo).

Obszary wymagające doskonalenia

- Konsultacje społeczne są stosowane tylko w sytuacjach przewidzianych przepisami prawa,
- Nie uregulowano kwestii dot. wykorzystania przez mieszkańców inicjatywy lokalnej pomimo możliwości stworzonych ustawowo,
- Brak aktywności mieszkańców w zakresie obywatelskiej inicjatywy uchwałodawczej,
- Miasto wykazuje niewystarczający poziom znajomości potrzeb interesariuszy (ngo, przedsiębiorców, mieszkańców),
- Aktywność społeczna mieszkańców jest niższa od oczekiwanej przez władze miasta (w odniesieniu do wysokich nakładów na realizację zadań publicznych czy pobudzania i wspierania aktywności organizacji pozarządowych),
- Niewielkie doświadczenie i kompetencje pracowników w zakresie komunikowania się z mieszkańcami/partycypacji społecznej, poszukiwaniu nowych rozwiązań i mechanizmów w tym zakresie,
- Niewystarczające włączenie mieszkańców w proces zarządzania miastem wynikający z niewystarczającej znajomości ich potrzeb w tym zakresie.

Samoocena przeprowadzona za pomocą arkusza diagnostycznego OECD również wskazuje na deficyty w tej sferze funkcjonowania JST.

Aktywność społeczna

Dla zobrazowania aktywności obywatelskiej mieszkańców oraz ich zaangażowania w sprawy publiczne można posłużyć się wskaźnikiem dot. ich frekwencji wyborczej. Frekwencja w wyborach burmistrza w 1 turze, w 2018 wyniosła 47,55%. Dla grupy porównawczej, w tym samym roku, średnia wartość jest wyższa i wyniosła 53,53%. Dynamika tego wskaźnika dla Żar jest ujemna i wynosi -0,06. Frekwencja w wyborach samorządowych w Żarach w roku 2018 była niższa niż w województwie lubuskim, która wyniosła 52,31%¹⁰.

W roku 2019 działało w Żarach 70 stowarzyszeń i fundacji, około 20 klubów sportowych zrzeszających około 1600 zawodników, 13 Rodziny Ogrodów Działkowych (łącznie 2902 działki rodzinne).¹¹ Wzrasta również liczba uczestników imprez o charakterze sportowym np. w cotygodniowy bieg Parkrun (333 edycje). Zainteresowanie ofertą kulturalną miasta jest coraz większe. Dostęp do bieżących informacji nt. wydarzeń kulturalnych na terenie miasta zapewnia od 2015 r. miesięcznik Info Żary. Instytucje kultury w Żarach, jako organizatorzy wydarzeń, notują przyrost uczestników w każdym roku: Żarski Dom Kultury (w 2018 r-177 105 osób), Miejska Biblioteka Publiczna (w roku 2018- 20 067 osób) i Muzeum Pogranicza Śląsko -Łużyckiego (w 2018 r-7 824 osób).

Miarą aktywności społecznej i poziom rozwoju kapitału społecznego jest wskaźnik nowo zarejestrowanych fundacji, stowarzyszeń, organizacji społecznych na 10 tys. mieszkańców. W Żarach, w roku 2018 wskaźnik ten wyniósł 1,33 przy średniej dla grupy porównawczej 1,62. Jednak na przestrzeni lat 2014-2018, jego wartość spadła. W latach 2014-2016 była wyższa niż średnia dla grupy porównawczej. Jego dynamika dla Żar jest ujemna i wynosi -1,32.

Tabela 18. Nowo zarejestrowane fundacje, stowarzyszenia, organizacje społeczne na 10 tys. mieszkańców

Nazwa JST	Wartość nominalna	Wartość standaryzowana	Dynamika
Żary	1.33	-0.48	-1.32
Bolesławiec	2	0.63	-0.05
Żagań	2	0.63	0.95
Nowa Sól	1	-1.03	-1.05

Źródło: systemanaliz.pl

Wnioski z przeprowadzonej analizy interesariuszy

Kluczowi interesariusze zostali wyłonieni na potrzeby przygotowania miasta do napisania dokumentów PRL oraz PRI, co zostało szczegółowo opisane w charakterystyce i diagnozie PRL, zostali włączeni do Rady Rozwoju powołanej przez Burmistrza Żar. Zostali oni zaproszeni do udziału w projekcie, złożyli również swoje deklaracje uczestnictwa w Radzie Rozwoju, która ma wspierać władze JST w opracowaniu nowej ścieżki rozwoju, również w zakresie instytucjonalnym.

Do kluczowych grup interesariuszy należą:

- mieszkańcy (liderzy społeczni)
- radni: miejscy, powiatowi, wojewódzcy
- lokalni przedsiębiorcy (zarówno sektor MSP jak i duże przedsiębiorstwa)
- inne JST (np. samorząd wojewódzki, samorząd powiatowy, JST zaangażowanych w Żarsko-Żagański Obszar Funkcjonalny: miasto Żagań, gmina wiejska Żagań, gmina wiejska Żary, gmina Iłowa)
- organizacje pozarządowe, fundacje, kluby sportowe, działkowcy
- 105. Kresowy Szpital Wojskowy w Żarach

¹⁰ Na podstawie Obwieszczenia Komisarza Wyborczego w Zielonej Górze z dnia 24 października 2018 r. o wynikach wyborów wójtów, burmistrzów i prezydentów miasta obszarze województwa lubuskiego

¹¹ Źródło: Dane Urzędu Miasta (zary.pl) -Żarski Sektor 3 oraz danych dotyczących złożonych wniosków o dofinansowanie zadań publicznych

- przedstawiciele innych instytucji publicznych (samorządowych, rządowych) mających swoją siedzibę w mieście i będących partnerami JST w obszarach jej działalności (bezpieczeństwo, zdrowie, rynek pracy, ochrona środowisko, itp.)
- przedstawiciele lokalnych instytucji otoczenia biznesu (np. Fundacja Przedsiębiorczość, OPZL-oddział Żary)
- Zrzeszenie Gmin Województwa Lubuskiego
- Stowarzyszenie Gmin RP „Euroregion „Sprewa-Nysa-Bóbr”
- Uniwersytet Zielonogórski
- miasta partnerskie i ich instytucje
- Nadleśnictwo Lipinki

Kadra zarządzająca w JST ma świadomość konieczności włączenia interesariuszy w proces współzrządzenia miastem, co wynika m.in. z udziału w projekcie, na potrzeby którego powstaje program rozwoju instytucjonalnego. Jednak pracownicy nie uczestniczą w szkoleniach z zakresu prowadzenia konsultacji społecznych, wdrażania nowych narzędzi i metod partycypacji społecznej. Ich doświadczenie w zakresie procesu partycypacji jest niewielkie.

Włączanie mieszkańców w działania w mieście

Na podstawie Uchwały Rady Miejskiej w Żarach w sprawie określenia trybu i zasad prowadzenia konsultacji z mieszkańcami Gminy Żary o statusie miejskim (Uchwała nr XXIX/54/17), w mieście prowadzone są konsultacje z mieszkańcami. Ogłoszenia w sprawach wszelkich konsultacji publikowane są w oficjalnym serwisie miasta, a także na BIP i na tablicy ogłoszeń w UM Żary. Tam publikowane są także wyniki konsultacji. Konsultacje z mieszkańcami przybierają różne formy: otwarte spotkania z mieszkańcami, zgłaszanie uwag i opinii za pośrednictwem formularza zamieszczonego w BIP, na stronie internetowej miasta oraz w siedzibie urzędu miasta. Ostatnią stosowaną i dostępną formą konsultacji społecznych są ankiety i sondaże skierowane do mieszkańców. Konsultacje społeczne są jedną z form partycypacji obywatelskiej, czyli włączania obywateli w podejmowanie decyzji dotyczących życia publicznego. Na tzw. drabinie partycypacji, porządkującej różne jej formy w zależności od tego, ile realnej mocy wpływania na decyzje publiczne oddają w ręce mieszkańców, konsultacje społeczne są „pośrodku stawki”. Nie dają mieszkańcom bezpośredniego wpływu na decyzje (ostateczne decyzje podejmuje burmistrz i Rada Miejska), ale są też czymś więcej niż tylko informowaniem obywateli przez władze o planowanych działaniach, ponieważ zakładają obustronną komunikację i nawiązanie relacji pomiędzy mieszkańcami a rządzącymi i urzędnikami.

Mieszkańcy biorą udział nie tylko w konsultowaniu projektów programu współpracy z organizacjami pozarządowymi, ale także konsultowaniu projektów zarządzeń Burmistrza, np. w zakresie ogłoszenia otwartych konkursów ofert na wspieranie realizacji zadań Gminy Żary o statusie miejskim w różnych obszarach (np. kultura, pomoc społeczna, sport, rekreacja, itp.). Miasto konsultuje również obligatoryjnie dokumenty strategiczne miasta, plany rozwojowe. W latach 2017-2019 przeprowadzono w sumie 13 spotkań konsultacyjnych (liczba uczestników: 2342), w tym 3 w sprawie przejęcia Zamku (ponad 1700 uczestników) oraz 5 spotkań z przedsiębiorcami ws. stawek podatkowych (od 10 do 25 osób na każdym spotkaniu), 3 spotkania ws. projektu programu współpracy z organizacjami pozarządowymi, spotkania ws. zmiany nazwy ulic (ponad 300 osób) oraz planu zagospodarowania przestrzennego i w sprawie studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Konsultacje społeczne dokumentów są prowadzone w sposób jawny i otwarty, z wcześniejszym powiadomieniem zainteresowanych stron. Dotyczy to dokumentów, w przypadku których ten proces jest przewidziany przepisami prawa. W innych przypadkach ten standard nie ma zastosowania.

Tabela 19. Konsultacje społeczne w Żarach w latach 2017-2019

	2017	2018	2019	Razem
Liczba konsultacji (spotkania konsultacyjne)	3	1	9	13
Liczba uczestników konsultacji	496	5	1841	2342

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z UM w Żarach

Do konsultacji miasto wykorzystuje m.in. miejski Facebook. Przykładem nieobligatoryjnych konsultacji społecznych były spotkania z mieszkańcami ws. przejęcia zamku przez miasto. Łącznie głosowało 1568 osób. Ankieta dotarła do 8903 osób. Dodatkowo, aby wzmocnić wymiar konsultacji, 14.03.2019r. odbyło się spotkanie z członkami Uniwersytetu III Wieku. 07.03.19 r., w tej samej sprawie, odbyła się debata z udziałem ok.110 osób. Debata była transmitowana w TV Regionalna. Na koniec przeprowadzono również konsultacje telefoniczne, od 18.03.2019r. a 22.03.2019r. wzięło udział 31 osób. Łącznie we wszystkich formach przeprowadzonych konsultacji wzięło udział 1712 osób. Trzeba jednak podkreślić, że sprawa zagospodarowania Zamku jest najgłośniejszą sprawą w mieście od 1990 r. i pierwszej nieudanej prywatyzacji obiektu. Skala zainteresowania mieszkańców burzliwymi losami najbardziej eksponowanego obiektu w mieście w tym przypadku jest wyjątkowo duża. Ten przykład stanowi dobrą praktykę do wykorzystania w przyszłości, ze względu na szeroki zakres tych konsultacji i wykorzystane narzędzia.

Diagnoza dla PRL wskazała, że jednym z istotnych aspektów oraz konsekwencji związanych z brakiem miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego jest brak włączenia społeczności lokalnej w procesy kreowania przestrzeni wspólnych, lokowanie obszarów zabudowy mieszkaniowej i przemysłowej i rozwiązywania problemów planistyczno-przestrzennych w mieście, co stanowi pole do konfliktów, ale także do szukania skutecznych rozwiązań tego deficytu, które będzie można przełożyć na inne sfery działania.

Statut Gminy Żary o statusie miejskim zakłada również możliwość zastosowania inicjatywy uchwałodawczej mieszkańców. Nie była ona do tej pory wykorzystana w mieście. Można wobec tego stwierdzić, że ta forma zaangażowania mieszkańców nie jest wśród nich popularna. Brak popularności wiąże się z brakiem wiedzy na temat tego trybu, korzyści z niego płynących i brakiem wiedzy nt. możliwości jego wykorzystania w mieście. Dodatkowo ani JST nie wspiera tego rodzaju aktywności mieszkańców, np. przez akcje edukacyjne. Organizacje pozarządowe również nie prowadzą takich działań.

Ponadto w mieście nie ma zastosowania również inicjatywa lokalna. Nie przyjęto w tym zakresie uregulowań, które pozwoliłyby na jej realizację, tzn. Rada Miejska nie przyjęła stosownej uchwały.

Projekty aktów prawa miejscowego i zarządzeń ustalających sposób świadczenia usług administracyjnych/komunalnych/społecznych współtworzone są z interesariuszami tylko, gdy przepisy prawa tego wymagają. Nie jest więc to standard w działaniu JST.

W mieście funkcjonują również nieobligatoryjne ciała doradcze/opiniodawcze reprezentujące interesy różnych grup mieszkańców. Są to:

- **Żarskie Forum Dzieci i Młodzieży**

Powołane 22.02.2017 r. z inicjatywy Burmistrz Miasta Żary- Danuty Madej. Jego głównym celem jest upowszechnianie idei samorządności wśród dzieci i młodzieży poprzez stworzenie warunków do pobudzania aktywności obywatelskiej osób młodych w społeczności lokalnej. Forum składa się z 12 typowanych przez uczniów przedstawicieli wszystkich żarskich szkół podstawowych. UM konsultuje z ŻFDM ofertę kulturalną, sportową czy rekreacyjną. W 2017 roku przedstawiciel ŻFDiM zainicjował nadanie rondy położonego u zbiegu ulic: Okrzei, Witosa, Zgorzeleckiej oraz Fabrycznej nazwy im. Jerzego Wiśniewskiego. Inicjatywa uzyskała poparcie Burmistrza Miasta Żary, Rady Miejskiej w Żarach oraz swoje poparcie w/w wyrazili nauczyciele Zespołu Szkół Budowlanych. 30 maja 2018 r. Rada Miejska w Żarach w dniu podjęła Uchwałę NR XLIII/54/18 w sprawie nadania nazwy rondy.

- **Miejska Rada Seniorów**

Została powołana w roku 08.05 2015 r. z inicjatywy Burmistrz Miasta Żary- Danuty Madej. Rada składa się z 17 członków. Rada jest pomysłodawcą jest wielu inicjatyw zaadresowanych do żarskich seniorów, np. Karta Seniora uprawniająca do ulg lub bezpłatnego uczestnictwa w kulturze lub zniżek na niektóre usługi w mieście. Inna inicjatywą Rady są programy profilaktyczne realizowane w mieście dla seniorów, np. bezpłatne szczepienia przeciwko grypie, akcja „Bezpieczeństwo Seniorów - bezpieczeństwem Żaran”. Członkowie Rady aktywnie włączyli się do reaktywacji Klubu Seniora prowadzonego przez Związek Emerytów, Rencistów i Inwalidów w Żarach.

Analiza wykazała, że pracownicy JST nie posiadają kompetencji w zakresie partycypacji społecznej, stosowania narzędzi włączania mieszkańców w sprawy zarządzania miastem, opierają się na własnym doświadczeniu. Wpływa to na sposób komunikowania się z mieszkańcami (zazwyczaj jednostronny). Jednak udział w projekcie EOG przyczynił się do większego otwarcia pracowników oraz władz miasta na współpracę z mieszkańcami i innymi interesariuszami, których akceptacja dla podejmowanych działań rozwojowych jest pożądanym i niezbędnym elementem. W ramach przygotowania diagnozy i charakterystyki Programu Rozwoju Lokalnego Zespół Miejski przeprowadził szereg spotkań, warsztatów, badań ankietowych wśród mieszkańców, przedsiębiorców, aby poznać ich opinie nt. funkcjonowania miasta, ich potrzeb, istotnych problemów. Ta aktywność nie tylko wzbogaciła wiedzę miasta i członków Zespołu Miejskiego nt. postrzegania miasta i jego władz przez mieszkańców, ale wskazała na znaczenie komunikacji z mieszkańcami oraz potrzebę ich zaangażowania w zarządzanie miastem. Zaniedbanie tego procesu może niewystarczającym zainteresowaniem mieszkańców polityką rozwoju w mieście, mniej dynamicznym jego rozwojem czy brakiem poczucia tożsamości wśród mieszkańców.

Budżet Obywatelski

Inną, ale istotną formą włączania mieszkańców jest budżet obywatelski. Budżet Obywatelski (BO) jest realizowany w Żarach od roku 2014 na podstawie Uchwał Rady Miejskiej w Żarach. Co roku w ramach BO miasto przeznaczają 1 mln zł. Pierwsze edycje BO cieszyły się dużym zainteresowaniem mieszkańców, w latach 2014-2016 złożono najwięcej propozycji zadań (kolejno: 87, 96 i 101) najwięcej zadań zakwalifikowano również do głosowania (kolejno: 39, 21 i 66). Najwięcej zadań wybrano w głosowaniu do realizacji w edycji 2019. Najwięcej głosów we wszystkich dotychczasowych edycjach oddano w edycji BO 2019. Dla porównania, w edycji BO 2020 (głosowanie odbyło się w roku 2019) oddano już o 35% głosów mniej (5782, w tym głosy ważne to 5167), zgłoszono 35 propozycji.

Miasto modyfikowało regulaminy BO w kolejnych latach jego realizacji, tak aby stał się on bardziej przejrzysty. Zmiany były wprowadzane głównie na wniosek radnych miejskich. Zmiany uwzględnione w ciągu ostatnich lat polegały m.in. na kwalifikacji zgłaszanych zadań czy zasad głosowania.

Samorząd Żar nie przeprowadził dotąd ewaluacji celów postawionych tej formie partycypacji mieszkańców. Nie prowadzono np. badań ankietowych mieszkańców na temat funkcjonowania BO, jego formuły, zasad czy też sposobu rozpatrywania wniosków wstępnych oraz efektywności. Wobec tego trudno jednoznacznie stwierdzić, czy ta forma udziału mieszkańców w życiu miasta jest efektywna i zadowalająca dla nich samych. Z pewnością zadowalająca jest wzrastająca liczba osób biorących w głosowaniach. Z analizy wynika jednak, że ok. 10% oddawanych głosów stanowią głosy nieważne. Aktualnie brakuje również, poza radnymi, reprezentantów innych istotnych interesariuszy w składzie zespołu weryfikacyjnego BO (o wstępnym zakwalifikowaniu się danego projektu do dalszego procedowania i głosowania decydują urzędnicy, a więc nie są spełnione wszystkie standardy w zakresie szerokiego udziału społeczeństwa na każdym etapie budowy budżetu).

Tabela 20. Budżet Obywatelski w Żarach w latach 2014-2019

	Edycja 2014	Edycja 2015	Edycja 2016	Edycja 2017	Edycja 2018	Edycja 2019
Liczba złożonych propozycji	87	96	101	49	40	32
Liczba zadań zakwalifikowanych do głosowania	39	21	66	25	21	19
Liczba zadań wybranych w głosowaniu	6	4	4	3	6	7
Kwota przeznaczona na Budżet Obywatelski	1 mln. zł w każdej edycji BO					
Liczba oddanych głosów	3119	5137	7427	8827	8473	8873
W tym głosy ważne	2657	5093	6807	7811	7894	7826

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z UM w Żarach

Samoocena przeprowadzona za pomocą arkusza diagnostycznego OECD również wskazuje, że realizacja BO jest potencjałem miasta.

Wspieranie inicjatyw społecznych przez mieszkańców

Diagnoza PRL wskazała, że spośród ponad 25 tysięcy podatników na terenie Żar, którzy mają prawo do zadysponowania 1% podatku, tylko ok. 13 tysięcy z nich zdecydowało o jego dobrowolnym przekazaniu na cele pożytku publicznego. W roku 2018 niespełna 50% podatników (49,74%), mieszkańców Żar decyduje się na takie rozwiązanie i taką formę aktywności społecznej. Pozostała część nie podejmuje takiej decyzji. Jednak dynamika w tym przypadku jest dodatnia, w latach 2016-2018 zauważalny jest systematyczny wzrost zachowań w ramach tego typu aktywności społecznej, która oznacza przekazanie środków na konkretne działania wybranych organizacji lokalnych¹².

Ten rodzaj aktywności społecznej mieszkańców Żar nie jest popularny, nie pozostaje również w obszarze zainteresowania władz miasta. Formą aktywności społecznej, która jest najczęściej i najbardziej upowszechniana przez władze miasta to budżet obywatelski, jako forma partycypacji społecznej.

Współpraca z przedsiębiorcami

Współpraca z przedsiębiorcami ma stały wymiar, szczególne dotyczy to firm dużych i średnich, w niewielkim wymiarze mikro i małych, co zostało odzwierciedlone w wynikach ankiety przeprowadzonej wśród przedsiębiorców opublikowanej w oficjalnym serwisie miejskim (link: https://www.zary.pl/PL/2918/ZARY__TU_CHCE_ZYC/) oraz w diagnozie przygotowanej do Programu Rozwoju Lokalnego¹³. W mieście działa Społeczna Rada Przedsiębiorców, która jest ciałem doradczym i opiniującym. Została powołana w 2015 r. Skupia przedsiębiorców z terenu miasta. Jej rolą jest m.in. uczestniczenie w opracowywaniu i aktualizacji dokumentów strategicznych miasta, wypracowanie zasad wspierania rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, wspieranie inicjatyw zmierzających do tworzenia infrastruktury służącej rozwojowi gospodarstwu, reprezentowanie interesów przedsiębiorców, rzemieślników i rolników oraz innych pracodawców w kontaktach z organami administracji samorządowej, wspieranie inicjatyw pobudzających aktywność społeczno - gospodarczą mieszkańców, promocja przedsiębiorczości i efektywności gospodarowania, budowa w społeczeństwie pozytywnego wizerunku środowiska pracodawców i przedsiębiorców, promowanie przedsiębiorczości odpowiedzialnej społecznie, promowanie i utrwalanie zasad uczciwości w działalności gospodarczej, wspieranie imprez gospodarczych, szkoleniowych, kulturalnych promujących przedsiębiorczość. Jednak jej faktyczna rola jest ograniczona, głównie do działań prestiżowych.

¹² Dane dotyczące tego rodzaju wsparcia pochodzą z systemu podatkowego POLTAX wykorzystanego w systemie do analiz pogłębionych przygotowanym przez ZMP i zostały przedstawione w diagnozie pogłębionej Programu Rozwoju Lokalnego - punkt 5.1. Aktywność społeczna w sferze wspierania inicjatyw społecznych

¹³ Program Rozwoju Lokalnego- punkt 1. 5.4. Aktywność społeczna mieszkańców

Jej niska aktywność wskazuje, że Rada ta ma charakter reprezentacyjny. Organizuje corocznie, wspólnie z UM w Żarach, galę Żarskiej Róży Biznesu, nie angażuje się w identyfikowanie potrzeb żarskich przedsiębiorców czy pośredniczenia w kontaktach firm z JST. Takie wnioski wynikają również z badania ankietowego w obszarze wspierania przedsiębiorczości. W ramach swojej aktywności Społeczna Rada Przedsiębiorców opiniowała projekt PRG na lata 2016-2023. Najistotniejszą z podjętych inicjatyw było opiniowanie projektu uchwały Rady Miejskiej w sprawie stawek podatku od nieruchomości (w 2019 odbyło się 5 spotkań przedsiębiorców, w których wziął również udział Burmistrz miasta, odbyło się również spotkanie z radnymi w ramach komisji RM). Wobec tego konieczne jest dokonanie zmiany formuły jej działania i współpracy z JST.

Współpraca z organizacjami pozarządowymi

Ważnym dla miasta interesariuszem są organizacje pozarządowe, aktywnie wspierane przez JST. Żarski Sektor 3 - Centrum Wsparcia Organizacji Pozarządowych odgrywa ważną rolę w budowaniu zaplecza dla żarskich organizacji. Misją Żarskiego Sektora 3 jest wspieranie procesu budowy potencjału oraz rozwoju lokalnych organizacji pozarządowych. W tym celu, jednym z działań Centrum, jest udostępnianie zasobów kadrowych i rzeczowych tym podmiotom, działającym na rzecz mieszkańców miasta. Centrum oferuje bezpłatne porady i konsultacje, w tym porady prawne, a Miejska Biblioteka Publiczna w Żarach udostępnia pomieszczenie oraz sprzęt biurowy dla organizacji. Miasto włącza organizacje pozarządowe w proces konsultacji własnych zarządzeń, projektów programów współpracy w każdym roku realizacji.

Miasto stosuje szereg zachęt i narzędzi włączających do współpracy organizacje pozarządowe, jednak ich zaangażowanie jest mniejsze niż oczekiwane, mniejsze niż mogłoby być biorąc pod uwagę inne miasta z grupy porównawczej. Kwota wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego przypadających na 1000 mieszkańców w roku 2018 wyniosła 76 705,79 zł. Wartość ta jest dwukrotnie wyższa niż średnia kwota wydatków dla grupy porównawczej w roku 2018, która wyniosła 33 691,15 zł. Tutaj Żary są liderem wśród miast, do których jest porównywane w analizie. Żary mają wysoki budżet, wobec tego przeznaczają na realizację zadań publicznych przez organizacje 3-sektora, w tym organizacje pożytku publicznego, duże środki. W ramach tych zadań realizowane są między innymi usługi opiekuńcze w mieście, co pozwala na realizację procesu deinstytucjonalizacji wsparcia na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym¹⁴.

Sprawozdania dot. współpracy z organizacjami pozarządowymi w mieście wskazują, że środki przeznaczane na realizację zadań publicznych cieszą się popularnością. Jednak w trakcie prowadzenia konsultacji dot. kształtu programów współpracy, aktywność organizacji była marginalna (2017 rok – 12 przedstawicieli organizacji i 1 opinia organizacji pozarządowej w wersji pisemnej, 2018 rok – 5 przedstawicieli organizacji, brak uwag i opinii; 2019 rok – 6 przedstawicieli organizacji, 1 wniosek ustny podczas spotkania konsultacyjnego, 1 wniosek pisemny). Miasto nie bada jednak potrzeb organizacji pozarządowych w zakresie wsparcia ani ich opinii dot. trafności i celowości stosowanych zachęt i narzędzi. Dialog w tym zakresie wskazałby precyzyjniej obszary wymagające doskonalenia. Przygotowanie Programu Rozwoju Lokalnego oraz niniejszego dokumentu, udział ZM w spotkaniach i warsztatach, wskazuje, że dialog z przedstawicielami organizacji jest potrzebny, aby współpraca nabrała nowego wymiaru, a wspierające działania miasta stały się bardziej efektywne¹⁵.

¹⁴ Program Rozwoju Lokalnego-Punkt 4.1.1. Pomoc społeczna.

¹⁵ Program Rozwoju Lokalnego-Punkt 6 . Charakter miasta i najważniejsze wnioski wynikające z diagnozy

Tabela 21. Kwota wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego przypadające na 1000 mieszkańców

Nazwa JST	Wartość nominalna	Wartość standaryzowana	Dynamika
Żary	76705.79	1.93	-0.07
Bolesławiec	24572.32	-0.41	-0.14
Żagań	39898.87	0.28	-0.39
Nowa Sól	69382.82	1.6	1.33

Źródło: *systemanaliz.pl*

Wyniki analizy trzech ostatnich rocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi w odniesieniu do zakresu delegowanych zadań i realizacji zaplanowanych przedsięwzięć.

- 1) W 2019 roku łączna wysokość środków finansowych zaangażowanych przez organizacje pozarządowe w realizację zadań publicznych – 5.322.804,32 zł w tym:
 - 3.206.290,51 zł środki finansowe przekazane z budżetu miasta na realizację zadań,
 - 2.116.513,81 zł środki finansowe własne i pozyskane z innych źródeł - organizacji pozarządowych
- 2) W 2018 roku łączna wysokość środków finansowych zaangażowanych przez organizacje pozarządowe w realizację zadań publicznych – 4.731.556,95 zł w tym:
 - 3.114.504,35 zł środki finansowe przekazane z budżetu miasta na realizację zadań,
 - 1.617.052,60 zł środki finansowe własne i pozyskane z innych źródeł - organizacji pozarządowych
- 3) W 2017 roku łączna wysokość środków finansowych zaangażowanych przez organizacje pozarządowe w realizację zadań publicznych – 4.254.206,46 zł w tym:
 - 3.114.504,35 zł środki finansowe przekazane z budżetu miasta na realizację zadań,
 - 1.617.052,60 zł środki finansowe własne i pozyskane z innych źródeł - organizacji pozarządowych

W 2019 r. wprowadzono po raz pierwszy wsparcie dla Rodzinnych Ogródków Działkowych (na podstawie Uchwały Nr XLVII/94/18 Rady Miejskiej w Żarach), w ramach pierwszej edycji dofinansowano 10 ROD (na 11 złożonych wniosków).

Dane ze sprawozdań z realizacji programu współpracy Żar z organizacjami pozarządowymi z lat 2017-2019 wskazują, że zainteresowanie współpracą z samorządem w obszarze realizacji zadań publicznych nie maleje. Zwiększa się wartość środków przekazywanych na realizację zadań, ale zwiększeniu ulegają również własne środki finansowe organizacji. W 2019 r. miasto zwiększyło swoje środki na realizację zadań publicznych o 8% w stosunku do roku 2017 i o 3 % w stosunku do roku 2018. W 2018 roku wzrosła liczba osób będących adresatami zadania (22 736 w 2019 r. 24045 osób w 2018 r.; 17229 w 2017 r.), natomiast osoby zaangażowane przy realizacji zadania pozostają na wyrównanym poziomie (555-2017 r.; 520-2018 r. i 643 w 2019 r.), może to być spowodowane większą liczbą podpisanych umów w porównaniu np. do 2017 r. (107 w 2019 r., 96 umów w 2018, 81 umów w 2017 r.). Zwiększa się też liczba ngo korzystających ze wsparcia (2017- 46 organizacji, 95 złożonych ofert; 2018: 48 organizacji i 18 złożonych ofert; 2019: 60 organizacji i 119 złożonych ofert). Obszary, w których rośnie wartość przekazywanych środków to pomoc społeczna, w tym pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywanie szans tych rodzin i osób. Środki są przekazywane na świadczenie usług opiekuńczych i specjalistycznych usług opiekuńczych. Ma to związek ze zwiększającym się popytem na tego typu usługi, szczególnie wśród osób starszych wymagających opieki. Zwiększa się również wartość środków przekazywanych na rzecz działalności na rzecz dzieci i młodzieży, w tym wypoczynku oraz nieznacznie w zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego. W pozostałych obszarach wartość przekazywanych środków pozostaje na podobnym poziomie.

Tabela 22. Środki przekazane na rzecz realizacji zadań publicznych w JST w latach 2017-2019

Lp.	Obszar	Środki przekazane w 2017/liczba umów	Środki przekazane w 2018/liczba umów	Środki przekazane w 2019/liczba umów	Informacje dodatkowe
1.	W zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego	52 502,45 / 8	Tryb konkursowy 62 556 / 10 +tryb poza konkursowy 18900 / 3	78 875 / 10	-
2.	W zakresie wspierania i upowszechniania kultury fizycznej:	1 020 000 /21	1 013 500 /20	1 074 080 / 31	Zwiększa się liczba klubów i zapotrzebowanie na dofinansowanie ich działalności na rzecz lokalnej społeczności. Skutkiem tego są duże osiągnięcia sportowe nawet na arenie międzynarodowej.
3.	W zakresie ochrony i promocji zdrowia, w tym działalność lecznicza w rozumieniu ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 1638, poz.1948, poz. 2260) i działalności na rzecz osób niepełnosprawnych (UM)	62 000,00 zł/2	63 000,00 zł/2	64 000,00 zł/2	Wspieranie działań na rzecz osób objętych stacjonarną opieką paliatywno-hospicyjną nie będących świadczeniami medycznymi (w latach 2017-2019)
4.	W zakresie wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej (UM)	90 000 zł/ 3	96 000 zł/ 3	96 000 zł/ 3	Prowadzenie placówek wsparcia dziennego
5.	W zakresie przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym (UM)	201 585,00 zł/ 6	210 456,50 zł/ 7	220 594,50 zł/ 9	W ramach zawartych umów realizowano zadania: 1.Prowadzenie Ośrodka Interwencji Kryzysowej. 2. Prowadzenie punktu konsultacyjno-informacyjnego. 3. Przeciwdziałanie uzależnieniom i prowadzenie programów profilaktyki uzależnień w Domu Samotnej Matki. 4. Prowadzenie programów profilaktyki uzależnień oraz zapewnienie schronienia osobom bezdomnych w noclegowni oraz możliwości skorzystania z łaźni. 5. Zadania z inicjatywy organizacji tj. prowadzenie świetlicy dla osób bezdomnych, programy profilaktyczne, Raciborski Rajd Środowisk Trzeźwościowych, wieczerza wigilijna dla osób uzależnionych od alkoholu i członków ich rodzin.

6.	W zakresie przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym (MOPS)	159.985,00 zł /1	153.336,50 zł/1	159.972,00 zł/1	Realizacja programów profilaktyki uzależnień oraz zapewnienia schronienia osobom bezdomnym w Noclegowni oraz możliwości skorzystania z łożni w roku 2017-2019- Fundacja „Pogodna Jesień Seniora” w Żarach"
7.	W zakresie pomocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób (MOPS)	1.146.863,50 zł/1	1.234.088,00 zł./1	1.319.351,37 zł/1	Świadczenie usług opiekuńczych i specjalistycznych usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania klienta na terenie miasta Żary - Lubuski Oddział Okręgowy PCK, z siedzibą w Zielonej Górze
8.	W zakresie działalności na rzecz osób w wieku emerytalnym (UM)	8 500 zł/3	10 600 / 4	9 000 / 3	-
9.	W zakresie działalności na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (UM)	13 700 zł/ 1	28 300 zł/ 1	23 900 zł/ 1	Działalność Centrum Integracji Społecznej w Żarach
10.	W zakresie działalności na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami (UM)	1500/ 1	1440 / 1	5800 / 3	-
11.	W zakresie turystyki i krajoznawstwa (UM)	8000 / 5	Tryb konkursowy 6100 / 3 + tryb pozakonkursowy 6928,15 / 1	14 325 / 4	Z inicjatywy organizacji pozarządowych ten obszar został uwzględniony w rocznym programie współpracy
12.	W zakresie nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania (UM)	0,00	Tryb konkursowy 16500 / 5 + tryb poza konkursowy 3000 / 1	Tryb konkursowy 12000 / 5 + tryb poza konkursowy 18 710 / 2	-
13.	W zakresie działalności na rzecz dzieci i młodzieży w tym wypoczynku (UM)	71 996,70 / 10	81 300 / 8	109 630 / 10	-
14.	W zakresie ratownictwa i ochrony ludności (UM)	0,00	1350 / 1	0,00	-
15.	Tryb poza konkursowy (UM)	54 000 / 7	16 500 / 3	44 080,31 / 5	Ze względu na duże osiągnięcia sportowe, kluby stają się organizatorami turniejów, konkursów ogólnopolskich. Istnieje też potrzeba organizowania okazjonalnych imprez artystycznych związanych z różnymi rocznicami historycznymi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z UM w Żarach i MOPS w Żarach

Partnerzy samorządowi, rządowi oraz współpraca transgraniczna

Współpraca z partnerami samorządowymi, innymi gminami, przede wszystkim na obszarze powiązań funkcjonalnych, ma wymiar praktyczny i operacyjny. Żarsko-Żagański Obszar Funkcjonalny (ŻŻOF), który w styczniu 2020 r. został rozszerzony o kolejnego partnera (gmina Łowa) jest porozumieniem deklarującym współpracę i wspólne działanie. Dzięki powiązaniom i określonym celom oraz kierunkom działań, gminy realizują wspólnie projekty współfinansowane ze środków UE (Regionalny Program Operacyjny Lubuskie 2020). Zawiązanie tego porozumienia ułatwiło im skorzystanie ze środków UE. Aktualnie w ramach zawiązanego partnerstwa trwa realizacja projektów z zakresu edukacji, transportu publicznego oraz gospodarki (uzbrojenie terenów inwestycyjnych). Partnerzy wspólnie zamierzają przygotować się do kolejnego okresu programowania 2021-2027 i wspólnie korzystać ze środków UE. Poza tym porozumienie pozostaje nieaktywne i ma charakter raczej reprezentacyjny, choć jako obszar funkcjonalny jest jednym z istotniejszych w regionie. Jego potencjał jednak pozostaje na razie niewykorzystany. Żary w tym partnerstwie są zdecydowanym liderem, który ma istotny wpływ na przyszły kształt tej współpracy i kierunki jego dalszego rozwoju i znaczenia w regionie. Miasto współpracuje również z instytucjami samorządowymi na innych szczeblach, powiatowym oraz wojewódzkim. Ta współpraca dotyczy najistotniejszych obszarów funkcjonowania miasta i realizacji usług publicznych.

We współpracy z partnerami, np. z starostwem powiatowym, udało się zrealizować wspólne inicjatywy w zakresie usług publicznych, wymiany danych, np.:

- 1) System Informacji Przestrzennej (SIP) (umowa z Geosystemem);
- 2) Empatia (SEPI) (umowa z PUP);
- 3) Geoportale (umowa);
- 4) Platforma komunikacji JST (umowa Euro Innowacje);
- 5) Nieruchomości (operaty szacunkowe);
- 6) zasób mieszkaniowy – podgląd UM poprzez program Winsard d zasobów lokalowych komunalnych

Samoocena przeprowadzona za pomocą arkusza diagnostycznego OECD również wskazuje na potencjał w tej sferze funkcjonowania JST.

W latach 2017 i 2018 r. Żary i Nadleśnictwo Lipinki podjęło współpracę na rzecz terenu rekreacyjnego i wypoczynkowego w Zielonym Lesie (oznakowanie turystyczne, teren rekreacyjny dla dzieci, pole namiotowe i camperowe, poprawa jakości ścieżek rowerowych i turystycznych). Współpraca ta nie jest jednorazowa, o czym świadczą wspólne plany inwestycyjne. Miasto planuje z Nadleśnictwem także wytyczenie nowej drogi turystycznej z Zielonego Lasu do Przewozu oraz połączenia Zielonego Lasu z Łukiem Mużakowa, a w przyszłości także rozszerzenia Geoparku o Zielony Las.

Miasto ściśle współpracuje też ze Stowarzyszeniem Łuk Mużakowa oraz gminą Łęknica. Zielony Las, jak i Łuk Mużakowa, są tworem moreny polodowcowej. Bardziej znany Łuk Mużakowa jest rozpoznawalną atrakcją turystyczną w kraju i zagranicą. Posiada prestiżowy znak UNESCO. Poczynione przez Żary inwestycje w Zielonym Lesie oraz na jego obrzeżach znacząco podniosły prestiż tego miejsca. Żary są największym ośrodkiem w pobliżu Łuku Mużakowa oraz leżącego na nim, wpisanego na listę UNESCO, Parku Mużakowskiego. Współpraca z instytucjami i organizacjami w zakresie wspólnych działań turystycznych, promocyjnych, inwestycyjnych wykraczających poza teren JST, daje większe możliwości działania i rozszerza zakres ich działania. Chodzi o rozszerzenie Geoparku Łuk Mużakowa o Zielony Las w przyszłości tj. w ciągu najbliższych 5-10 lat. Wzmocni to Geopark na arenie międzynarodowej, gdyż dojdą dodatkowe atrakcje, a także dowartościuje Żary, jako atrakcyjne miejsce na mapie. Proces ten jest długotrwały, bo wymaga skomplikowanych uzgodnień międzynarodowych. Temu też między innymi służą dwa projekty realizowane z miastem Weißwasser, tj. „Zachowanie i promowanie walorów geologicznych Łuku Mużakowa i moreny polodowcowej Zielonego Lasu...” oraz projekt „Turystyka bez granic”, którego celem jest budowa pola dla kamperów w Żarach i Weißwasser. Proces jest długotrwały i wymaga wielu działań promocyjnych i dalszego wzmocnienia infrastruktury turystycznej na całym obszarze pomiędzy Żarami i Weißwasser.

Niezwykle istotna dla Żar jest współpraca transgraniczna i działanie z partnerami z pogranicza. Euroregion Sprewa - Nysa - Bóbr jest główną platformą współpracy dla miasta. Euroregion, którego Żary są członkiem to główne miejsce wymiany, gdzie krzyżują się drogi wielu samorządów pogranicza polsko-niemieckiego. Tutaj też otrzymują wsparcie tzw. małe projekty transgraniczne samorządów, organizacji pozarządowych i innych osób prawnych. Wiedza o kierunkach współpracy, jej celach, jest dla Żar niezbędna dla wytyczenia właściwych kierunków rozwoju miasta. Aktywność JST w Euroregionie pozwala wpływać na rozwój pogranicza. Obecnie Burmistrz Żar jest członkiem Konwentu (organ wykonawczy) Euroregionu SNB.

Ważną płaszczyzną współpracy Żar z partnerami jest budowanie relacji w zakresie pielęgnowania pamięci o twórczości G. P. Telemanna. Miasto wspiera PSM im. Telemanna w organizacji Festiwalów Telemannowskich, wraz z Magdeburgiem, Eisenach, Hamburgiem, Paryżem, itd. uczestniczy w tzw. związku miast, w których Telemann przebywał. Spotkania są sporadyczne, ale jednocześnie w całej Europie, w 2017 r. zorganizowano obchody 250-lecia śmierci tego kompozytora.

Przynależność do organizacji skupiających gminy na terenie województwa (Zrzeszenie Gmin Województwa Lubuskiego) jest źródłem wiedzy, pogłębiania współpracy i wymiany doświadczeń między samorządami, dzielenia się doświadczeniem, szukaniem skutecznych rozwiązań i wspieraniem w sprawach istotnych dla samorządów. Dlatego też ta przynależność jest cenna dla JST.

Tabela 23. Katalog zawartych przez JST porozumień komunalnych lub umów o współpracy

Data zawarcia	Cel i zakres	Partner
15.05.2004r. Ramowe porozumienie współpracy	Współpraca partnerska miast w zakresie zaspokojenia potrzeb mieszkańców, w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> • gospodarce komunalnej, • szkolnictwie, 	Miasto Longuyon (Francja)
8.06.1996r. Ramowe porozumienie współpracy	<ul style="list-style-type: none"> • kulturze, • służbie zdrowia, • pomocy społecznej i problematyce młodzieży, • sporcie, 	Miasto Weisswasser (Niemcy)
30.04.2009r. Ramowe porozumienie współpracy	<ul style="list-style-type: none"> • ochronie środowiska, • planowaniu urbanistycznym i urbanistyce, • planowaniu ruchu i układu komunikacyjnego, • turystyce. 	Miasto Gárdony (Węgry)
26.02.2013r. Porozumienie o współpracy	Zakres porozumienia <ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie programów kształcenia oraz monitorowania ich realizacji, • organizacji praktyk studenckich dla studentów Uniwersytetu Zielonogórskiego, • uzgadnianie i realizowanie tematów prac dyplomowych przez studentów Uniwersytetu Zielonogórskiego, • uzgadnianie tematów prac badawczych oraz realizacji tych prac, • organizowanie i udział w szkoleniach, kursach specjalistycznych, studiach podyplomowych, konferencjach, • wspólne działania na rzecz rozwoju edukacji, ochrony dziedzictwa kulturowego. 	Uniwersytet Zielonogórski

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UM w Żarach

Tabela 24. Lista i zakres działania poszczególnych związków i stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego, których członkiem jest miasto

Data przystąpienia	Cel	Partnerstwo	Korzyści wymierne i zrealizowane działania
27.06.2014r.	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie warunków formułowania i wyrażania interesów gmin oraz ich ochrona; • działanie na rzecz integracji europejskiej oraz zabieganie o środki pomocowe z Unii Europejskiej; • podtrzymywanie tradycji narodowej, pielęgnowanie polskości oraz rozwój świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej; • upowszechnianie i rozwijanie kultury lokalnej i regionalnej • wspieranie i rozwijanie idei samorządowej wśród mieszkańców województwa lubuskiego; • wspomaganie rozwoju wspólnot i społeczności lokalnych i regionalnych; • podniesienie jakości usług świadczonych przez gminy województwa lubuskiego i ich jednostki organizacyjne, • wspomaganie rozwoju gospodarczego i społecznego województwa lubuskiego, • integracja członków Zrzeszenia. 	<p style="text-align: center;">Zrzeszenie Gmin Województwa Lubuskiego</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stałe podnoszenie poziomu wiedzy w obszarach działania JST (szkolenia, seminaria, baza wiedzy) • Korzystanie z opinii prawnych powstających na zlecenie Zrzeszenia w obszarach zleconych, które wspierają zarządzających miastem • Wzajemna wymiana doświadczeń w obszarach istotnych dla JST (minimum 2 x w roku spotkania członków Zrzeszenia)
30.12.1992r.	<ul style="list-style-type: none"> • Likwidacja wzajemnych uprzedzeń i obaw • Wspieranie przyjacielskich kontaktów • Wykorzystanie gospodarczego potencjału regionu • Budowanie wzajemnego porozumienia i zaufania • Wyrównanie i poprawa poziomu życia po obu stronach granicy • Integracja wschodu z zachodem • Wspieranie kooperacji miast i gmin • Transgraniczne planowanie przedsięwzięć infrastrukturalnych • - Współtworzenie transgranicznych koncepcji rozwojowych • Tworzenie trwałych ogniw integracji na byłych granicach • Pielęgnowanie odmienności narodowej jako bogactwa Europy • Realizacja współpracy transgranicznej jako priorytetowego zadania europejskiego 	<p style="text-align: center;">Stowarzyszenie Gmin RP „Euroregion „Sprewa-Nysa- Bóbr”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Środki na realizację zadań o charakterze transgranicznym • Promowanie miasta (np. w aspekcie oferty kulturalnej czy turystycznej) • Rozszerzenie oferty kulturalnej, edukacyjnej, sportowej i turystycznej dla mieszkańców miasta dzięki realizowanym projektom transgranicznym • Wpływ na rozwój Stowarzyszenia (wzrost znaczenia miasta w tym gremium)

24.06.2010r.	<p>Działania w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wspólne planowanie, wykonywanie i eksploatawanie obiektów z zakresu ochrony środowiska, • wdrażanie nowoczesnych technologii gospodarowania odpadami i gospodarką wodno – ściekową, • prowadzenie edukacji w zakresie ochrony środowiska, • planowanie, wykonywanie i eksploatawanie obiektów z zakresu infrastruktury technicznej i społecznej o znaczeniu ponadgminnym, • pozyskiwanie środków finansowych na realizację planowanych inwestycji. 	<p>Łużycki Związek Gmin Gmina: Brody, Jasień Lipinki Łużyckie, Lubsko, Przewóz, Trzebiel, Tuplice, Żary, Wymiarki, Żagań, Miasta: Żary, Żagań, Gozdnicza, Łęknica, Miasto i Gmina Iłowa</p>	<p>Inwestycja w zakresie budowy Zakładu Zagospodarowania Odpadów Marszów</p>
24.06.2019r.	<p>Działania w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dobrowolnej i otwartej wymiany informacji dotyczącej zasobów przyrody ożywionej i nieożywionej, dziedzictwa kulturowego, w szczególności dotyczącego dawnego górnictwa i przetwórstwa kopalin, oraz zabytków architektonicznych i archeologicznych obszaru Łuku Mużakowa, Wzniesień Żarskich, Kotliny Zasięckiej, Wzniesień Gubińskich i Borów Dolnośląskich; • wzajemnej pomocy technicznej i merytorycznej przy organizacji wszelkich działań promujących w/w gminy oraz instytucje z wymienionych obszarów, stowarzyszone z charakterem działalności prowadzonej w geoparku Łuk Mużakowa; • wymiany doświadczeń i informacji oraz wspólnej promocji, w tym promocji gospodarczej branży turystycznej; • wspierania bezpośrednich kontaktów innych instytucji kultury, sportu, turystyki i organizacji pozarządowych; • wspólnego uczestnictwa i prezentacji na targach, wystawach, konferencjach, sympozjach i innych wydarzeniach dotyczących promocji naukowej, regionalnej, turystycznej i gospodarczej, organizowanych zarówno w Polsce jak i za granicą; • regularnej wymiany informacji o wydarzeniach/imprezach naukowych, kulturalnych, regionalnych i sportowych oraz promocyjnych odbywających się u partnerów; • wspierania działania na rzecz powstania Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej (EUWT) Geopark Łuk Mużakowa. 	<p>Porozumienie Mużakowskie między miastami Łęknica i Żary, Gminami Trzebiel, Tuplice, Przewóz, Żary, Brody, Nadleśnictwami Lipinki, Lubsko i Wymiarki oraz Stowarzyszeniem Geopark Łuk Mużakowa</p>	<p>Promocja walorów turystycznych Żar wśród mieszkańców oraz turystów (sukcesywne budowanie potencjału turystycznego miasta poprzez działania inwestycyjne, budowanie porozumień z partnerami, wymieniań doświadczeń, promocji)</p>

<p>26.12.2015 r. (pierwotne porozumienie zawarte pomiędzy 4 gminami) 08.01.2020r. (rozszerzenie ŻŻOF o kolejną gminę - Iłowa)</p>	<p>Gminy postanowiły stworzyć porozumienie w obrębie wspólnego obszaru funkcjonalnego, który jest jednym z istotniejszych obszarów w regionie. Pierwsze porozumienie o partnerskiej współpracy zostało zawarte 16.12.2015 r., pomiędzy Żaganiem, Żarami (gminy o statusie miejskim) oraz gminami o statusie wiejskim: Żary i Żagań.</p>	<p>Porozumienie o współpracy w partnerstwie pomiędzy samorządami miast Żary i Żagań oraz gmin Żary, Żagań i Iłowa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pozyskanie środków finansowych na realizację wspólnych inwestycji wpływających na potencjał całego obszaru funkcjonalnego (wykonano uzbrojenie terenu strefy przemysłowej, wybudowano dwie drogi ul. Rzemieślnicza i Handlowa, postawiono nowe wiaty przystankowe, Centrum Przesiadkowe przy ul. Ułańskiej oraz prowadzony był projekt oświatowy) • Miasto Żary stało się liderem porozumienia na obszarze funkcjonalnym • Sukcesy w zakresie realizacji wspólnych inwestycji na obszarze funkcjonalnych przyczyniły się do pozyskania kolejnego partnera-Gmina Iłowa
---	---	---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UM w Żarach

Szczególnie istotne dla JST jest przynależenie do Zrzeszenia Gmin Województwa Lubuskiego, ze względu na wsparcie merytoryczne, prawne, możliwość udziału w szkoleniach, formach dyskusyjnych, itp. Duży potencjał posiada również porozumienie w ramach ŻŻOF, szczególnie w planowaniu rozwoju tego obszaru funkcjonalnego, zapoczątkowanego poprzez podjęcie wspólnych inwestycji w zakresie edukacji, transportu publicznego czy rozwoju gospodarczego.

Polityka informacyjna stosowana przez miasto

Zgodnie z Raportem o stanie Gminy w roku 2019 wskazano miejski kanał informacyjny (miejski Facebook), ze względu na duże zasięgi postów i wysokie statystyki wyświetleń:

- Spoty reklamowe / filmiki publikowane na FB -oficjalnym fanpage'u miasta
- Plakaty / informacje / komunikaty

Ponadto miasto korzysta z własnego serwisu internetowego, w tym Biuletynu Informacji Publicznej. Wykorzystuje również, aktualnie mniej skuteczną i popularną, ze względu na dostępność i zasięg dotarcia do odbiorców- tablicę ogłoszeń. Władze miasta wykorzystują również konferencje prasowe do komunikowania się z mieszkańcami, informując o istotnych decyzjach, sprawach ważnych dla miasta i mieszkańców, inicjowania współpracy, przystępowania do projektów, itp. Ponadto mieszkańcy mają dostęp, za pośrednictwem serwisu miejskiego, do biuletynu prasowego (wiadomości z ratusza), odpowiedzi zamieszczanych w lokalnych mediach, a także do sprostowań i komentarzy, materiałów prasowych i transmisji obrad rady miejskiej. Miasto dba o spójny przekaz, a także jego przejrzystość i dostępność dla mieszkańców, którzy mają szansę śledzić politykę informacyjną miasta. Dotyczy to np. jakości powietrza w Żarach, na co wskazali mieszkańcy¹⁶. Informacje dot. jakości powietrza w mieście są na bieżąco aktualizowane i łatwo dostępne dla mieszkańców na stronie internetowej miasta. Urząd Miasta Żary uwzględnił potrzeby mieszkańców w zakresie informowania na bieżąco o poziomach dopuszczalnych pyłu zawieszonego PM 2,5 w pomiarach automatycznych i w 2018 r. uzbudował stację pomiaru jakości powietrza zlokalizowaną w Żarach przy ul. Szymanowskiego w pyłomierz PM 2,5 (stacja jest własnością GIOŚ w Zielonej Górze). Wyniki wspomnianych ankiet wskazują jednak, że polityka informacyjna miasta w tym zakresie nie jest skuteczna, a sami mieszkańcy nie ufają władzom miasta.

Sposoby i kanały komunikacji z interesariuszami

Miasto komunikuje się z interesariuszami na różne sposoby oraz z wykorzystaniem różnych kanałów.

Najczęściej wykorzystywane kanały komunikacyjne to:

- oficjalny serwis internetowy miasta Żary: zary.pl /BIP
- biuletyn prasowy (wiadomości z ratusza) z odpowiedziami zamieszczanymi w lokalnych mediach, publikacjami dot. sprostowań i komentarzy, materiały prasowe
- tablice informacyjne oraz gabloty służące zamieszczeniu informacji/komunikatów, itp.
- fanpage miasta Żary na portalu społecznościowym (Facebook)
- informator Info Żary (dostępny w wersji papierowej oraz elektronicznej)
- portal przeznaczony dla organizacji pozarządowych: żarski portal sektor3 (sektor3.zary.pl) w formie zakładki na oficjalnej stronie UM w Żarach.
- Spoty reklamowe / filmiki publikowane na FB -oficjalnym fanpage'u miasta
- plakaty / informacje / komunikaty
- konferencje prasowe (informacje o istotnych decyzjach, sprawach ważnych dla miasta i mieszkańców, inicjowania współpracy, przystępowania do projektów, zakończenie realizacji inwestycji, itp.
- Miasto komunikuje się z interesariuszami poprzez spotkania, warsztaty, konferencje, posiedzenia społecznych rad/ciał doradczych.

Kanały komunikacji odzwierciedlają przyjęty przez miasto sposób komunikacji, który ma charakter jednostronnego informowania. Miasto nie posiada planu komunikacji opartego na dwustronnym przepływie informacji w kontaktach z mieszkańcami, z wykorzystaniem nowych technologii. W ramach warsztatów konsultacyjnych prowadzonych z młodzieżą w zakresie opracowania PRL i PRI (czerwiec 2020 r.), uczestnicy zwrócili uwagę na brak nowoczesnych kanałów informacji wykorzystywanych do komunikowania się z mieszkańcami i informowania w zakresie bieżących wydarzeń¹⁷. Miasto nie wykorzystuje w pełni dostępnych narzędzi do komunikowania się z młodzieżą, wobec czego dotychczasowe sposoby mogą być mało skuteczne. Miasto nie prowadziło również badań dotyczących źródeł i kanałów informacji o mieście, z których korzystają mieszkańcy, co utrudnia komunikowanie i dobór adekwatnych narzędzi. Bariera komunikacyjna, która wynika z przyjętej polityki informacyjnej miasta opartej przede wszystkim na informowaniu, jest przyczyną

¹⁶ Diagnoza Programu Rozwoju Lokalnego- wyniki ankiet z badania młodzieży oraz mieszkańców.

¹⁷ Konsultacje z młodzieżą w ramach projektu "Żary, tu chcę żyć!!!", czerwiec 2020 r.

ograniczonego wpływu mieszkańców na zarządzanie miastem. Mieszkańcy w niewystarczający sposób biorą udziału w procesie tworzenia i doskonalenia mechanizmów partycypacyjnych. Miasto w żaden sposób nie zaprasza ich do tego procesu, również ze względu na niewielkie doświadczenie pracowników w tej sferze.

Partnerstwo publiczno-prywatne

Miasto Żary nie realizowało przedsięwzięć inwestycyjnych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Nie prowadzono dotąd żadnych analiz w tym zakresie. Przynależność miasta do stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego daje miastu możliwość i szansę na poznanie doświadczeń innych JST, przeanalizowanie poziomu ryzyka, jakie wiąże się z tego typu przedsięwzięciami, ale przede wszystkim regulacjami prawnymi w tym zakresie, które w największym stopniu determinują aktywność miasta.

Ocena korzyści odnoszonych dzięki współpracy międzysektorowej

JST odnosi korzyści dzięki współpracy międzysektorowej. Z jednej strony jest to dobra współpraca z organizacjami pozarządowymi zaangażowanymi do realizacji zadań publicznych i chętnie w nich uczestniczącymi. Przekłada się to na obustronne zaufanie i działania na rzecz zwiększania uczestnictwa mieszkańców w życiu miasta. Tym bardziej, że ngo chętnie sięgają po środki z budżetu miasta w ramach zadań publicznych i są dla władz JST wiarygodnym partnerem, np. w zakresie zadań dot. pomocy społecznej. W mieście działają również nieobligatoryjne ciała doradcze/opiniodawcze, nawet jeśli ich aktywność (Miejska Rada Seniorów, Żarskie Forum Dzieci i Młodzieży) jest zadowalająca, nie ma wielkiego przełożenia na decyzje podejmowane w mieście. Współpraca w tym obszarze stanowi potencjał do wykorzystania i budowania głębszych relacji, szczególnie w obszarach deficytowych zidentyfikowanych na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród młodzieży na potrzeby diagnozy PRL. Współpraca z innymi JST, szczególnie w obszarze funkcjonalnym w dłuższej perspektywie i po ustaleniu zakresu współdziałania oraz korzyści, będzie rozwiązaniem optymalnym dla wszystkich podmiotów z tego obszaru. W ten sposób JST w Żarach, jak i jej partnerzy będą mogli wspólnie rozwiązywać problemy i kreować rozwiązania i podejmować działania korzystne dla mieszkańców i rozwoju tego obszaru. Na tym etapie działania ŻŻOF, korzyści płyną jedynie z faktu wspólnego ubiegania się o środki w celu realizacji projektów inwestycyjnych, czyli podjęcie działań inwestycyjnych na terenie każdej z gmin osobno.

Współpraca z sektorem gospodarczym jest poprawna, korzyści dla JST są oczywiste, szczególnie w kontaktach z dużymi i średnimi firmami, co pokazały wyniki ankiety przeprowadzonej wśród przedsiębiorców na potrzeby diagnozy PRL (88% ankietowanych przedsiębiorców uznaje sprawnie funkcjonujące organy administracji publicznej i samorządowej jako bardzo znaczącą przesłankę dla rozwoju firmy i osiągnięcia sukcesu)¹⁸. Przedsiębiorcy są partnerem JST w jej działaniach, również za pośrednictwem Społecznej Rady Przedsiębiorców czy lokalnych instytucji otoczenia biznesu. Pogłębienie tej współpracy, a tym samym otrzymanie lepszych korzyści wymaga od JST większego zaangażowania i wypracowania narzędzi wsparcia dla tego sektora, które miałyby perspektywę długofalową. Dotyczy to również sektora mikro i małych przedsiębiorstw, które we wspomnianej ankiecie nie było odpowiednio reprezentowane. W tej chwili JST nie posiada strategii wsparcia przedsiębiorczości na swoim terenie ani wypracowanego planu działań. Wsparcie ma raczej charakter doraźny. Niezwykle istotna jest współpraca JST w ramach Euroregionu Sprewa-Nysa-Bóbr. To główna platforma działania miasta w zakresie współpracy transgranicznej. Jej korzyści to środki finansowe (INTERREG), które trafiają do JST na realizację zadań. Oprócz wymiaru finansowego to również budowanie sieci współpracy na tym obszarze, pomiędzy różnymi sektorami, w różnych obszarach: edukacji, ochrony środowiska, kultury, turystyki, gospodarki, itd. Współpraca na tym poziomie wspiera działania zmierzające do podniesienia jakości funkcjonowania instytucji samorządowych, ułatwia rozwój turystyki; zapewnia koordynację rozbudowy infrastruktury po dwóch stronach granicy; prowadzi do kulturowego i edukacyjnego rozwoju regionu, ale jest też narzędziem promocji.

JST współpracuje również w różnym zakresie z kilkoma miastami partnerskimi. Miastem partnerskim Żar od 24 lat jest miasto Weißawasser w Niemczech. Jest ono partnerem zarówno w projektach twardych jak i miękkich. Często też poprzez swoje jednostki jest również partnerem stowarzyszeń działających w Żarach i Weisswasser.

¹⁸ Wyniki ankiety dla przedsiębiorców zostały opublikowane na stronie zary.pl: https://www.zary.pl/PL/2918/ZARY__TU_CHCE_ZYC/2/

Ta współpraca jest satysfakcjonująca. Ważnym partnerem dla Żar jest Forst. Historycznie miasto to miało ścisłe związki Żarami, było miastem wydzielonym w przedwojennym powiecie żarskim. Związki te się rozluźniły, ale wspólne interesy pozostały. W szczególności ważne dla obu miast jest jakość drogi DK 18, stan połączeń kolejowych, współpraca jednostek samorządowych. W 2019 r. zakończono wspólny projekt pt. „Bez granic” wraz z gminami Lubsko i Brody. Dotyczył on modernizacji części ulicy Zielonogórskiej, ale też promocji Dolnych Łużyc (wydanie folderu, mapy, przygotowanie strony internetowej www.dolneluzyce.pl). Forst jest w posiadaniu żarskich dokumentów historycznych, dlatego współpraca archiwów i muzeów jest celowa i konieczna. Kolejnym miastem partnerskim jest miasto Gardony z Węgier. Tutaj ze względu na odległość współpraca nie jest intensywna, raczej okazjonalna. Zwykle raz do roku spotykają się grupy samorządowców oraz sportowców naprzemiennie tj. jednego roku w Polsce, a następnego na Węgrzech.

Miasto Żary uczestniczy również w projekcie REVIVAL wraz z 12 partnerami (głównie z gminami) z Saksonii i Dolnego Śląska. Jest to platforma wymiany doświadczeń w zakresie różnorodności działań dotyczących ożywienia starówek w miastach pogranicza. Korzyści ponadlokalne dla JST to przede wszystkim środki finansowe. W ramach tej współpracy zaadaptowano, wyczyszczono, częściowo wyremontowano i udostępniono do zwiedzania Wieżę Wartowniczą, która stała się dodatkową atrakcją turystyczną.

We współpracy z gminami partnerskimi widoczny jest brak nastawienia na korzyści wynikające z poznawania i wykorzystywania dobrych praktyk w zakresach będących słabymi stronami miasta. Ukształtowany wzór współpracy wskazuje wyraźnie na poszukiwanie źródeł finansowania projektów inwestycyjnych lub promocyjnych. Nawet w projektach związanych z turystyką nie ma nastawienia na wykorzystywanie dobrych wzorów, szkolenia pracowników JST i firm powiązanych z rynkiem turystycznym.

1.4. Podsumowanie diagnozy rozwoju instytucjonalnego

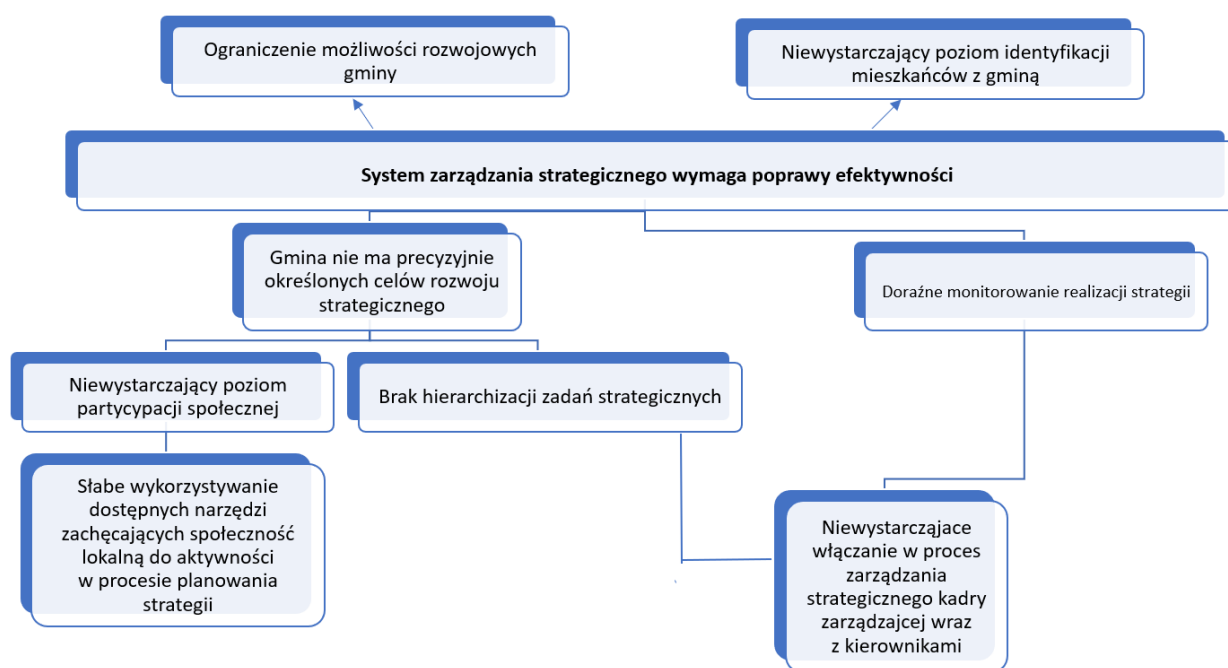
Podsumowanie analizy w zakresie rozwoju instytucjonalnego stanowią przedstawione poniżej, w postaci graficznej, drzewa problemów. Podsumowanie dotyczy sześciu obszarów, które zostały omówione w charakterystyce i diagnozie. Drzewa zostały zaprezentowane w następującej kolejności:

- zarządzanie strategiczne - problem główny: **System zarządzania strategicznego wymaga poprawy efektywności**
- zarządzanie finansami - problem główny: **Nieprecyzyjne ustalenie celów rozwoju strategicznego utrudnia planowanie budżetu**
- koordynacja działań w JST/Współpraca między jednostkami organizacyjnymi gminy oraz wydziałami Urzędu- problem główny: **Nieefektywny przepływ informacji pionowej i poziomej w gminie**
- jakość i dostępność usług publicznych-problem główny: **System usług publicznych jest mało efektywny**
- zarządzanie zasobami ludzkimi oraz poziom kompetencji pracowników samorządowych - problem główny: **Niewykorzystany potencjał pracowników gminy**
- aktywność społeczna mieszkańców, partnerstwo oraz współpraca z interesariuszami - problem główny: **Niższa od oczekiwanej aktywność mieszkańców**

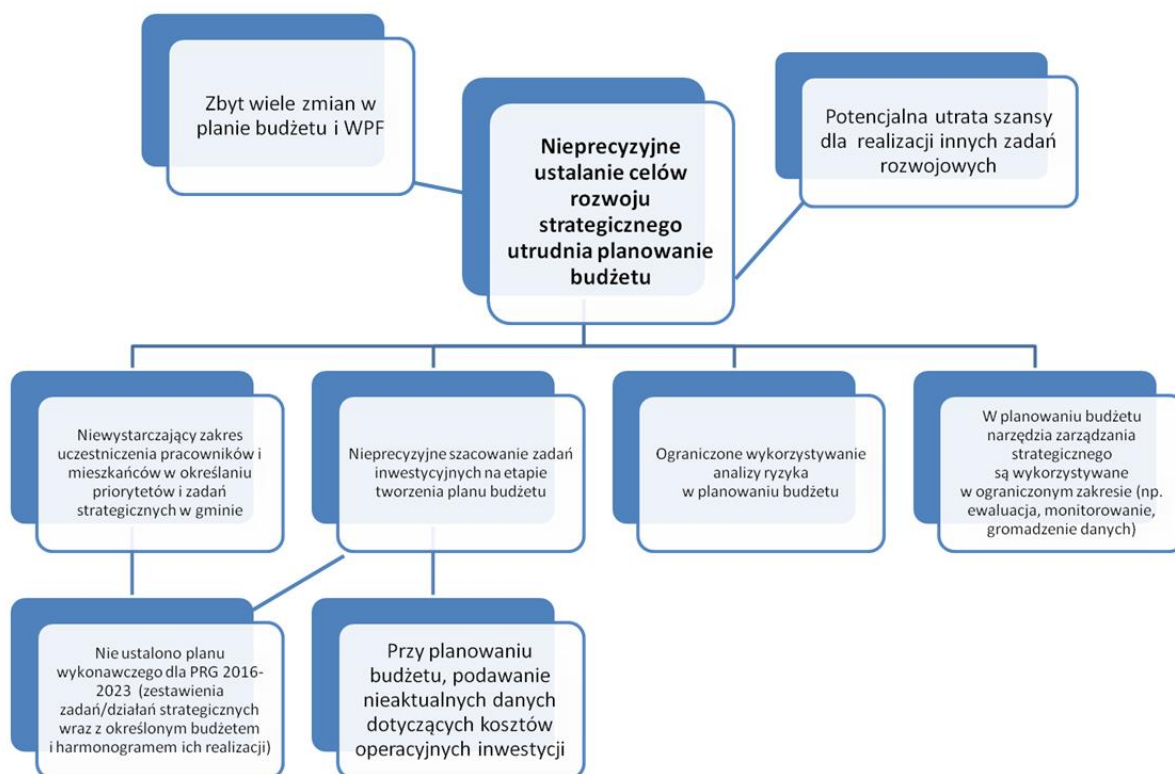
Problemy w poszczególnych obszarach są ze sobą powiązane. Najważniejszy wspólny obszar to zaangażowanie mieszkańców w zarządzanie miastem. Wymaga on doskonalenia polegającego na poszerzeniu udziału mieszkańców w procesach zarządzania i poprawie jakości tego udziału. Niewystarczające włączenie mieszkańców i innych interesariuszy w procesy zarządzania miastem, w planowanie polityki rozwoju wynika z niewielkiego doświadczenia pracowników w zakresie partycypacji społecznej i komunikowania się z nimi. Skutkuje to niewystarczającą znajomością potrzeb interesariuszy jak i wynikającymi z tego trudnościami w planowaniu strategicznym, zarówno w określaniu celów i działań jak i planowaniu budżetu. Nie bez znaczenia pozostają niewystarczające kompetencje i umiejętności pracowników w wielu zakresach, począwszy od zarządzania strategicznego, przez zarządzanie zasobami ludzkimi, dostęp do usług społecznych czy współpracę z interesariuszami. Problem komunikacji z interesariuszami

oraz efektywność tej współpracy został zdiagnozowany również w trakcie przygotowania Programu Rozwoju Lokalnego. Jednocześnie praca nad PRL jak i PRI pokazała potencjał instytucjonalny, który może zostać wykorzystany do wyeliminowania tego problemu. Liczba i intensywność spotkań z interesariuszami (od lutego do czerwca 2020 r.), którzy są partnerami w procesie diagnozowania stanu miasta i jego problemów oraz na kolejnych etapach, wskazuje na wzrost świadomości dot. znaczenia włączenia społecznego i potrzeby budowania partnerstwa z interesariuszami opartego na dialogu.

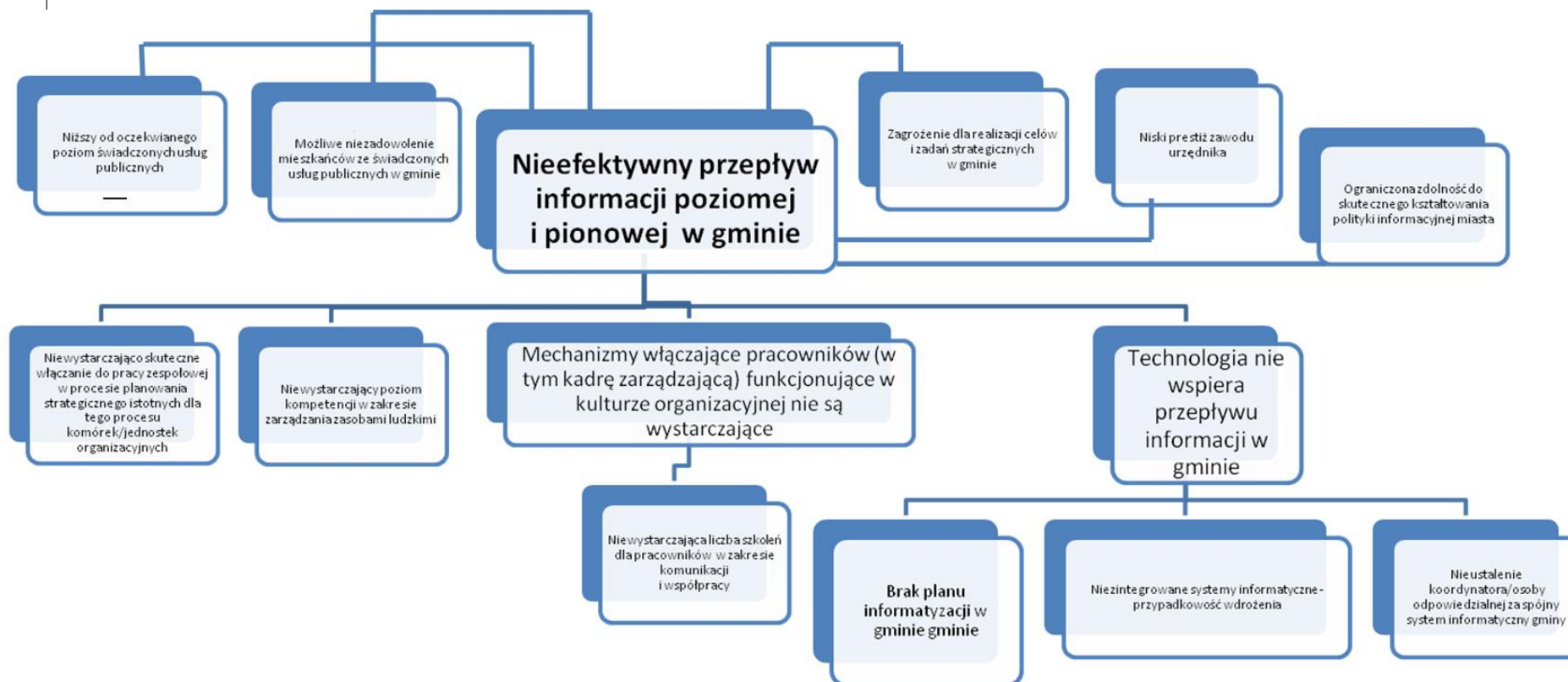
Rysunek 3. Drzewo problemów „System zarządzania strategicznego wymaga poprawy efektywności”



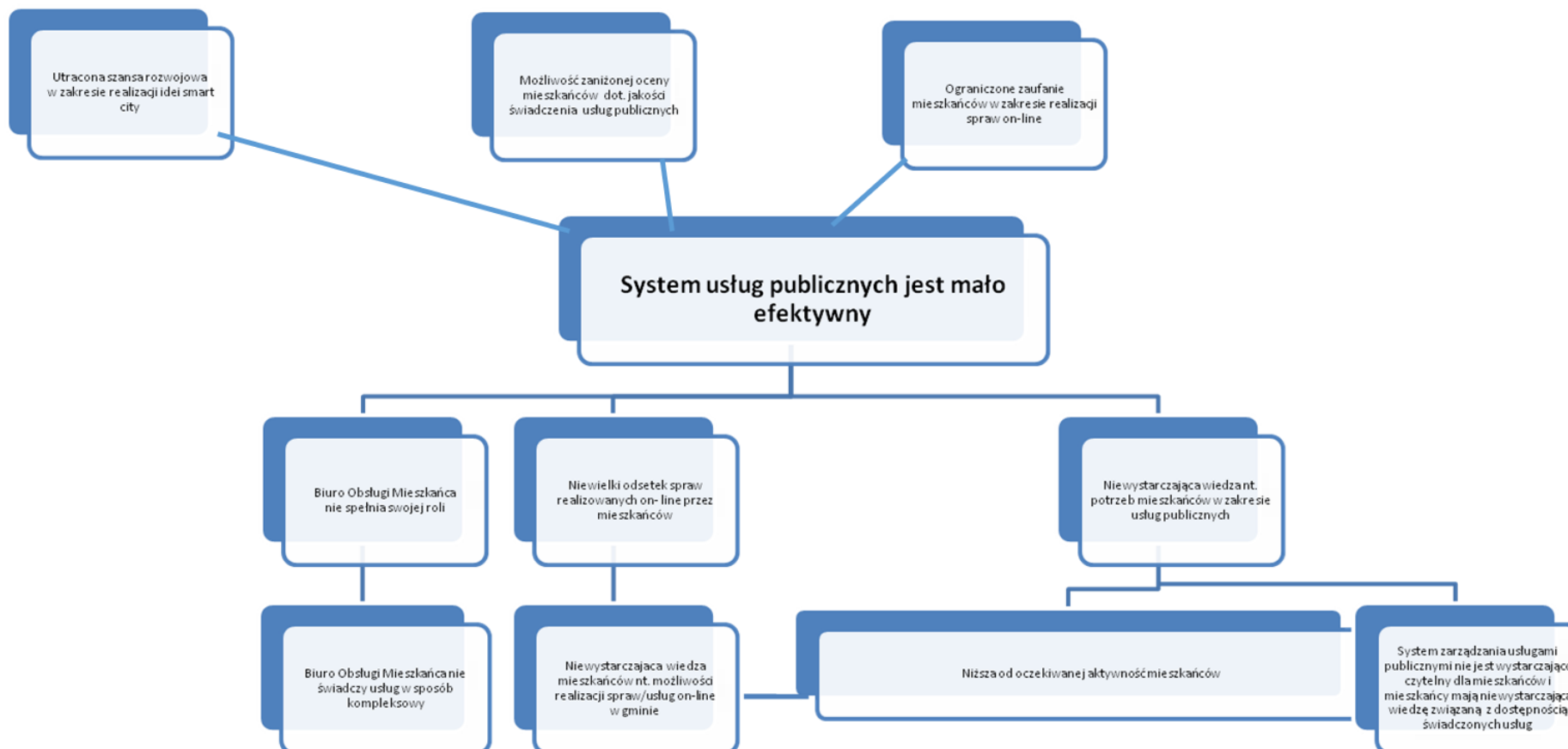
Rysunek 4. Drzew problemów „Nieprecyzyjne ustalenie celów rozwoju strategicznego utrudnia planowanie budżetu”



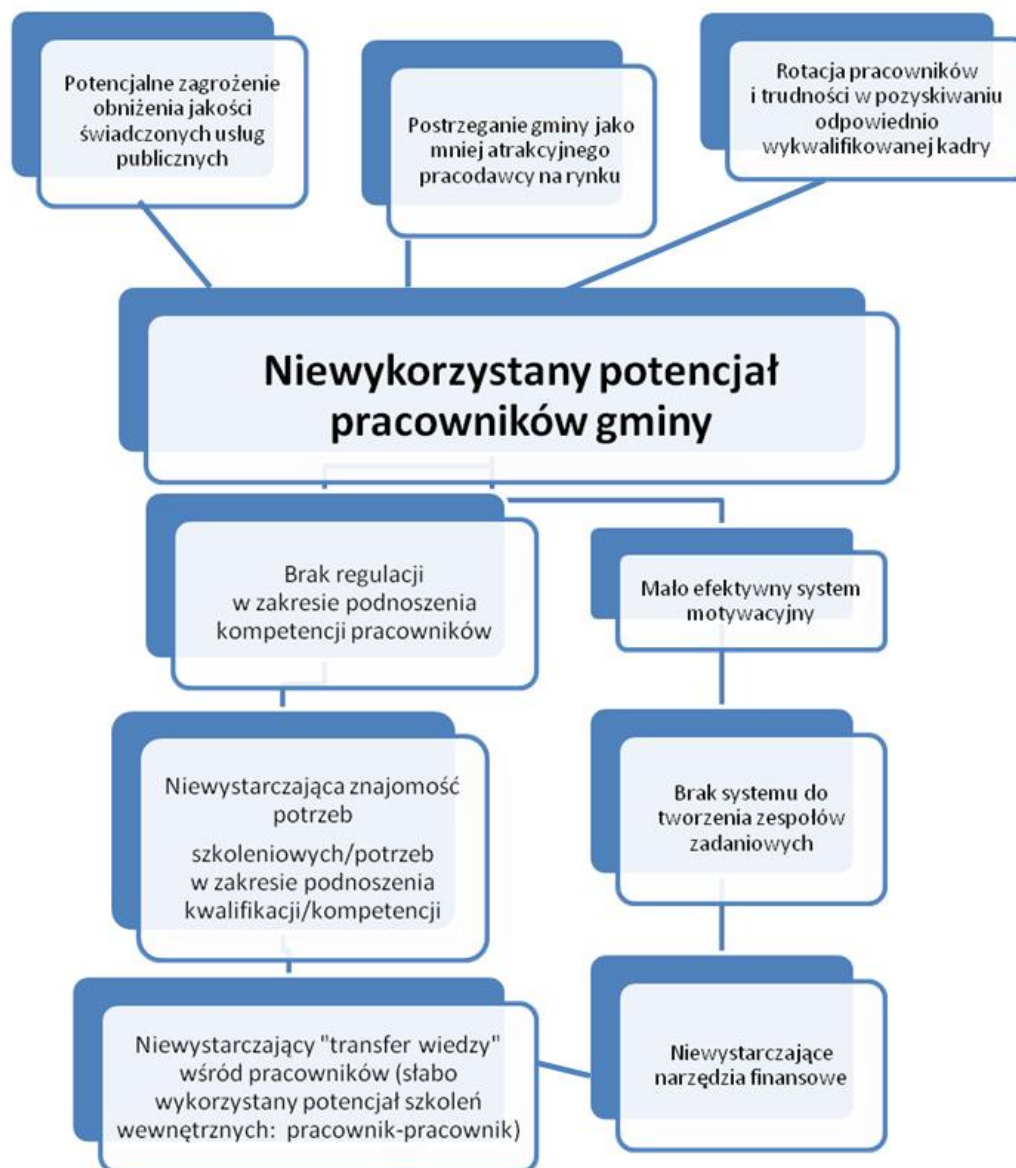
Rysunek 5 . Nieefektywny przepływ informacji pionowej i poziomej w gminie



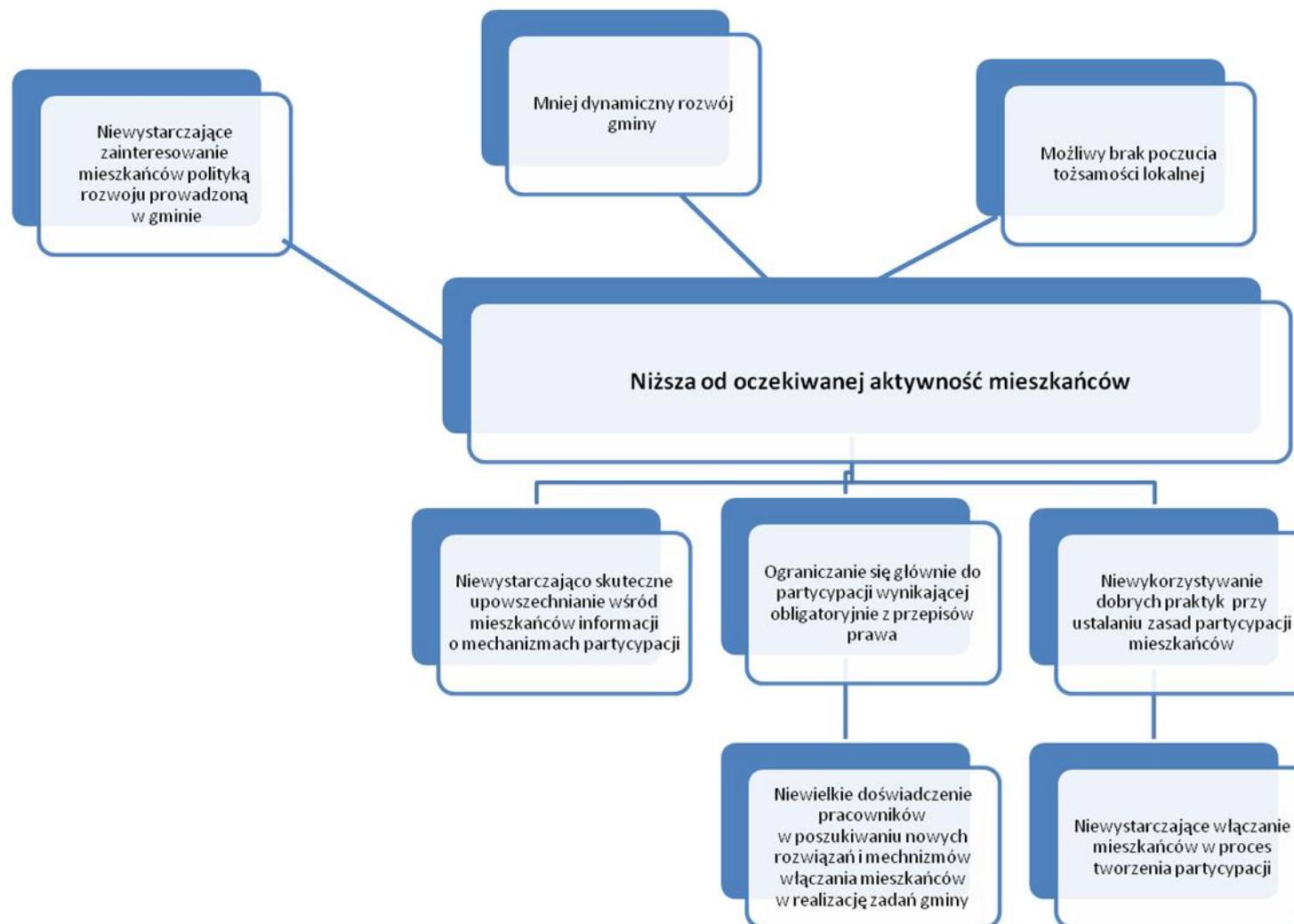
Rysunek 6. Drzewo problemów „System usług publicznych jest mało efektywny”



Rysunek 7. Drzewo problemów „Niewykorzystany potencjał pracowników gminy”



Rysunek 8. Drzewo problemów „Niższa od oczekiwania aktywność społeczna”



1.5. Wpływ pandemii na zdiagnozowane problemy, potrzeby oraz na projektowane działania PRI

Pandemia Covid-19 wpłynęła na gospodarkę oraz inne dziedziny życia i funkcjonowania ludzi oraz państwa, również na poziomie samorządowym. Wpływ Covid-19 na budżet miasta Żary został przedstawiony w Diagnostyce Planu Rozwoju Lokalnego. Sytuacja epidemiologiczna w kraju miała również wpływ na działania podejmowane na poziomie instytucjonalnym w mieście. Wprowadzenie rygorów sanitarnych w pracy urzędów i obsłudze mieszkańców spowodowało zmiany w obu tych zakresach. Bardzo wzrosło znaczenie narzędzi informatycznych w zakresie obsługi mieszkańców, świadczenia usług publicznych. Koniecznością stało się przyspieszenie prac nad poszerzeniem zakresu e-usług dla mieszkańców oraz narzędzi informatycznych w obiegu dokumentów wewnętrznych oraz z jednostkami organizacyjnymi JST. Załatwianie spraw urzędowych on-line stało się koniecznością.

Ankieta dot. potrzeb mieszkańców w zakresie rozwoju instytucjonalnego pokazała również ich oczekiwania w tym zakresie (jej wyniki zostały omówione w Rozdziale 2). Covid-19 wpłynął tym samym na projektowanie działań w ramach PRI w zakresie promowania i wdrożenia e-usług w mieście, wdrożenia i popularyzacji konsultacji społecznych prowadzonych on-line, doskonalenie umiejętności cyfrowych, zarówno wśród pracowników JST jak i mieszkańców. Ma to szczególne znaczenie dla procesu partycypacji społecznej w mieście. Jej bezpieczne prowadzenie jest możliwe dzięki cyfrowym narzędziom, które zostały wprowadzone już na etapie przygotowania PRI oraz PRL. Cyfrowa transformacja i podążanie w kierunku smart city jest wyzwaniem dla lokalnej administracji, ale także szansą na dokonanie zmian instytucjonalnych przyjaznych mieszkańcom.

ROZDZIAŁ II. Cele i potrzeby w zakresie rozwoju instytucjonalnego JST w Żarach

2.1. Kluczowe potrzeby w zakresie rozwoju instytucjonalnego

Potrzeby miasta w zakresie harmonijnego i długofalowego rozwoju instytucjonalnego wyznaczają:

- podniesienie kompetencji administracji samorządowej w Żarach w zakresie planowania i zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi oraz włączania mieszkańców w zarządzanie miastem;
- podniesienie standardów działania administracji lokalnej w Żarach;
- podniesienie jakości świadczonych usług społecznych na rzecz lokalnej społeczności z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań IT;
- wspieranie efektywnego przepływu informacji i koordynacji działań wewnątrz jednostek JST;
- wzmocnianie i rozwijanie współpracy z kluczowymi interesariuszami, przede wszystkim z mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami, z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań IT.

Potrzeby interesariuszy w tym mieszkańców, zostały zbadane w czasie działań konsultacyjnych dot. diagnozy PRL oraz PRI, w czasie spotkań z indywidualnych czy badan ankietowych. Dodatkowo na potrzeby pracy nad PRI i jego celami, przygotowana została przez ZM ankieta skierowana do mieszkańców.¹⁹

Wyniki ankiety wskazują, że mieszkańcy najczęściej załatwiają swoje sprawy za pośrednictwem pracowników UM lub MJO i czynią to w kontakcie bezpośrednim, następnie przez Internet i telefonicznie, rzadziej przez Biuro

¹⁹ Ankieta pn. "Urząd przyjazny mieszkańcom" została przygotowana w formie elektronicznej za pośrednictwem platformy konsultacjejst.pl i została przeprowadzona w terminie 31.07-17.08.2020 r. W ankiecie wzięło udział 50 ankietowanych. Wyniki ankiety zostały opublikowane na stronie zary.pl.

Obsługi Mieszkańca, które zostało w tym celu stworzone. Prawie wszyscy ankietowani wskazali Internet jako najwygodniejszy sposób załatwiania spraw w UM i MJO. Na pytanie, które ze spraw mieszkańcy chcieliby załatwić przez Internet, ponownie w większości padły odpowiedzi dotyczące podstawowych spraw, jak podatki, sprawy obywatelskie, mieszkaniowe, itp. Dla ankietowanych mieszkańców największy wpływ na jakość świadczonych usług w JST ma wiedza i umiejętności pracowników. Ludzie stanowią trzon JST i kształtują jej wizerunek, skuteczność, rzetelność. Kontakt z urzędnikami o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach ma więc znaczenie dla jakości obsługi i jakości świadczonych usług, co potwierdzili ankietowani. W następnej kolejności wskazali na zrozumiałe i wyczerpujące przekazywanie informacji/wyjaśnienia problemu przez pracowników, kulturę osobistą pracowników, otwartość, transparentność oraz dobrą komunikację z mieszkańcami. Ankietowani wskazali również na istotność zorientowania na potrzeby mieszkańców a także włączenie ich w proces decydowania o mieście. Świadczy to o tym, że mieszkańcy chcą uczestniczyć w sprawach miasta aktywnie, nie tylko jako "klienci". Na pytanie, jakie należałoby podjąć działania usprawniające funkcjonowanie UM/MJO, mieszkańcy wskazali na możliwość załatwienia większej liczby spraw przez Internet (bez konieczności wizyty w urzędzie), konieczność skrócenia czasu oczekiwania na załatwienie spraw, potem na podniesienie jakości obsługi (szybkość, sprawność, fachowość) oraz wskazali na konieczność większego wsparcia ze strony pracowników. Odpowiedzi te potwierdzają potrzeby w zakresie doskonalenia instytucjonalnego administracji lokalnej w Żarach. Lepsze i sprawniejsze funkcjonowanie administracji, w tym wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań IT, wpłynie na jakość życia mieszkańców. Z ankiety wynika, że mieszkańcy poszukując informacji nt. spraw urzędowych, korzystają z Internetu, z oficjalnej strony miasta czy BIP, rzadziej z portalu społecznościowego (FB) czy telefonicznie. One stanowią dla nich podstawowe źródła informacji. Według ankietowanych poprawy wymaga strona internetowa, aby usprawnić komunikację. Ponadto wskazali, że konieczne jest usprawnienie pracy Biura Obsługi Mieszkańców (aby mieszkańcy mogli załatwić sprawy "od ręki" w jednym miejscu). Mieszkańcy oczekują również wprowadzenia nowych rozwiązań, w postaci aplikacji (co, gdzie, jak załatwić w UM/MJO), a także poprawy funkcjonalności i przejrzystości BIP-u czy bieżącej aktualizacji informacji/komunikatów dotyczących miasta. Na pytanie, jakie inne działania należałoby podjąć, aby usprawnić komunikację UM/MJO z mieszkańcami, jednoznacznie wskazano, że największą potrzebę stanowi poprawa jakości świadczonych usług, standardów działania administracji i komunikowania się z mieszkańcami, ale też poprawa dostępności, w tym w wymiarze architektonicznym.

2.2. Cele w zakresie rozwoju instytucjonalnego

Diagnoza i charakterystyka funkcjonowania JST wskazały na najistotniejsze problemy i deficyty w sześciu obszarach. Ich identyfikacja postawiła przed miastem szereg wyzwań i celów, które mają doprowadzić do rozwiązania problemów, czyli przeprowadzenia szeregu zmian w działaniu JST. Szczególnie istotnym wymiarem jest komunikacja z mieszkańcami i potrzeba włączenia ich w zarządzanie miastem.

Żary, biorąc od uwagę również cele określone w Programie Rozwoju Instytucjonalnego, aspirują do bycia miastem przyjaznym mieszkańcom i otwartym na ich potrzeby, świadczącym usługi na wysokim poziomie, adekwatne do potrzeb mieszkańców. Żary aspirują również do bycia miastem ze sprawnie i profesjonalnie funkcjonującą administracją samorządową, której pracownicy stale doskonalą swoje umiejętności i podnoszą kompetencje.

Diagnoza problemów oraz jej podsumowanie w postaci drzew problemów pokazała powiązania pomiędzy poszczególnymi obszarami działania JST w Żarach.

Cele PRI koncentrują się wokół trzech wymiarów rozwoju instytucjonalnego:

Wymiar 1: Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój lokalnej administracji publicznej (CG 1, 2,3).

Wymiar 2: Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządów lokalnych (CG 2,3).

Wymiar 3: Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego (CG4).

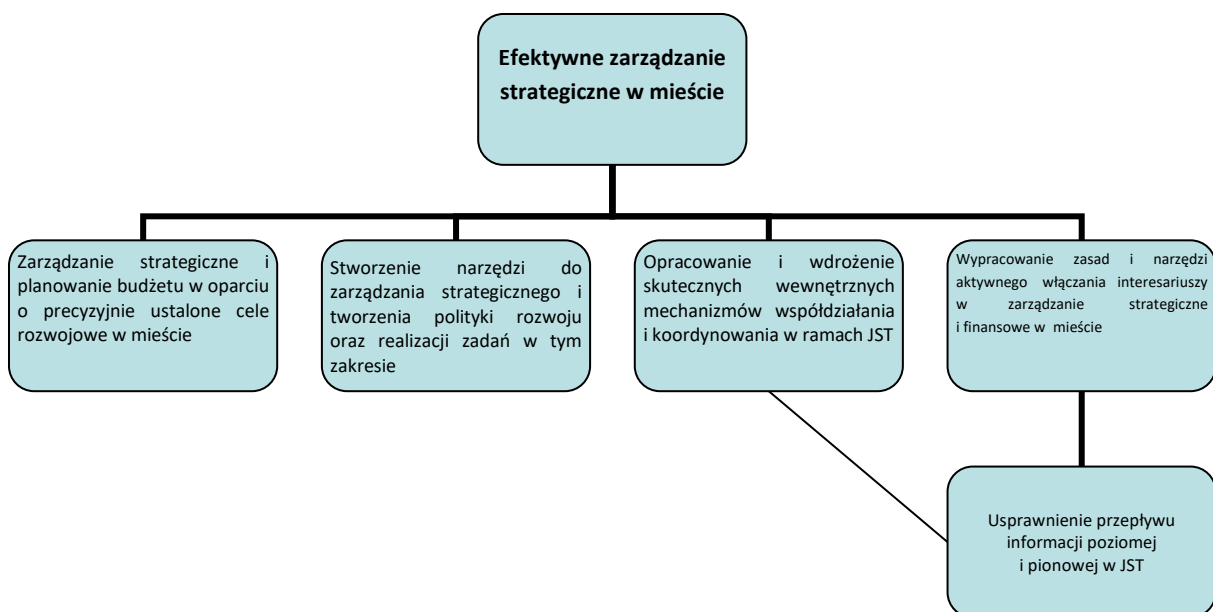
1. Obszar: Zarządzanie strategiczne i finansowe oraz koordynacja działań wewnątrz JST

Cel główny: Efektywne zarządzanie strategiczne

Cele szczegółowe:

- Zarządzanie strategiczne i planowanie budżetu w oparciu o precyzyjnie ustalone cele rozwojowe w mieście
- Stworzenie narzędzi do zarządzania strategicznego i tworzenia polityki rozwoju oraz realizacji zadań w tym zakresie
- Opracowanie i wdrożenie skutecznych wewnętrznych mechanizmów współdziałania i koordynowania w ramach JST
- Usprawnienie przepływu informacji poziomej i pionowej w gminie
- Wypracowanie zasad i narzędzi aktywnego włączania interesariuszy w zarządzanie strategiczne i finansowe w mieście.

Rysunek 9. Drzewo celów „Efektywne zarządzanie strategiczne”



2. Obszar: Zarządzanie zasobami ludzkimi

Cel główny: Efektywniejsze wykorzystanie potencjału pracowników w gminie

Cele szczegółowe:

- Stworzenie efektywniejszego systemu motywowania pracowników w gminie,
- Podniesienie kompetencji kadry zarządzającej oraz pracowników samorządowych.

Rysunek 10. Drzewo celów „Efektywniejsze wykorzystanie potencjału pracowników w gminie”



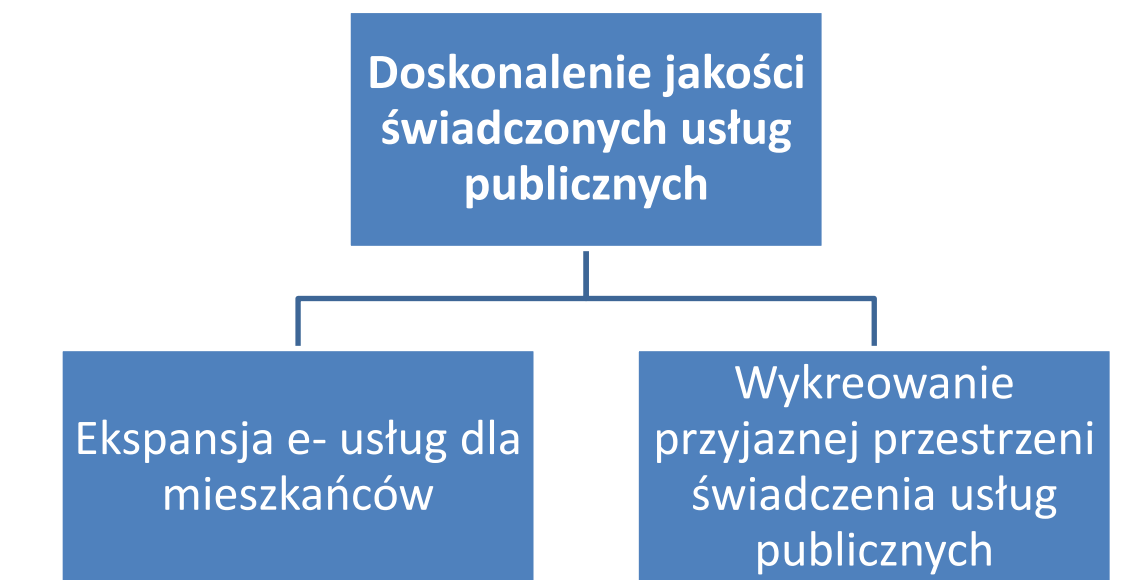
3. Obszar: Usługi publiczne

Doskonalenie jakości świadczonych usług

Cele szczegółowe:

- Ekspansja e- usług dla mieszkańców
- Wykreowanie przyjaznej przestrzeni świadczenia usług publicznych w gminie

Rysunek 11. Drzewo celów „Doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych”



4. Obszar: Aktywność mieszkańców i współpraca z interesariuszami

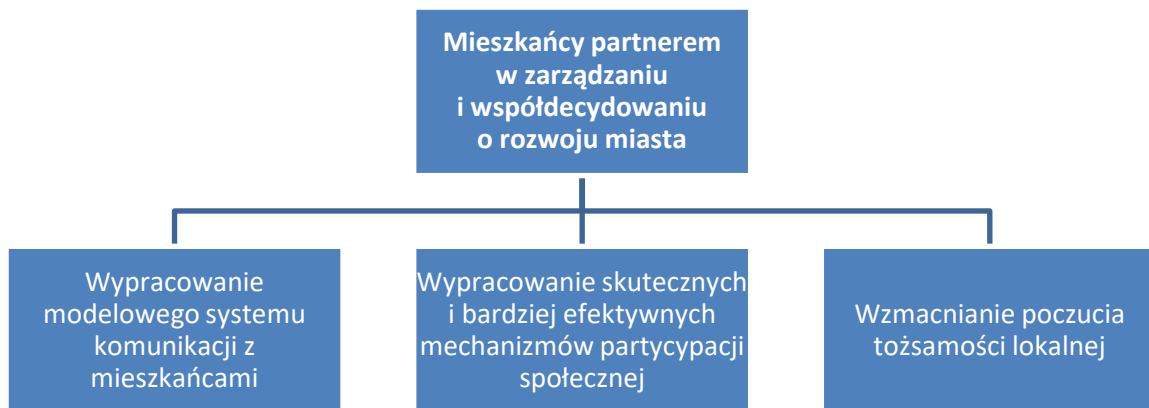
Cel główny:

Mieszkańcy partnerem w zarządzaniu i współdecydowaniu o rozwoju gminy

Cele szczegółowe:

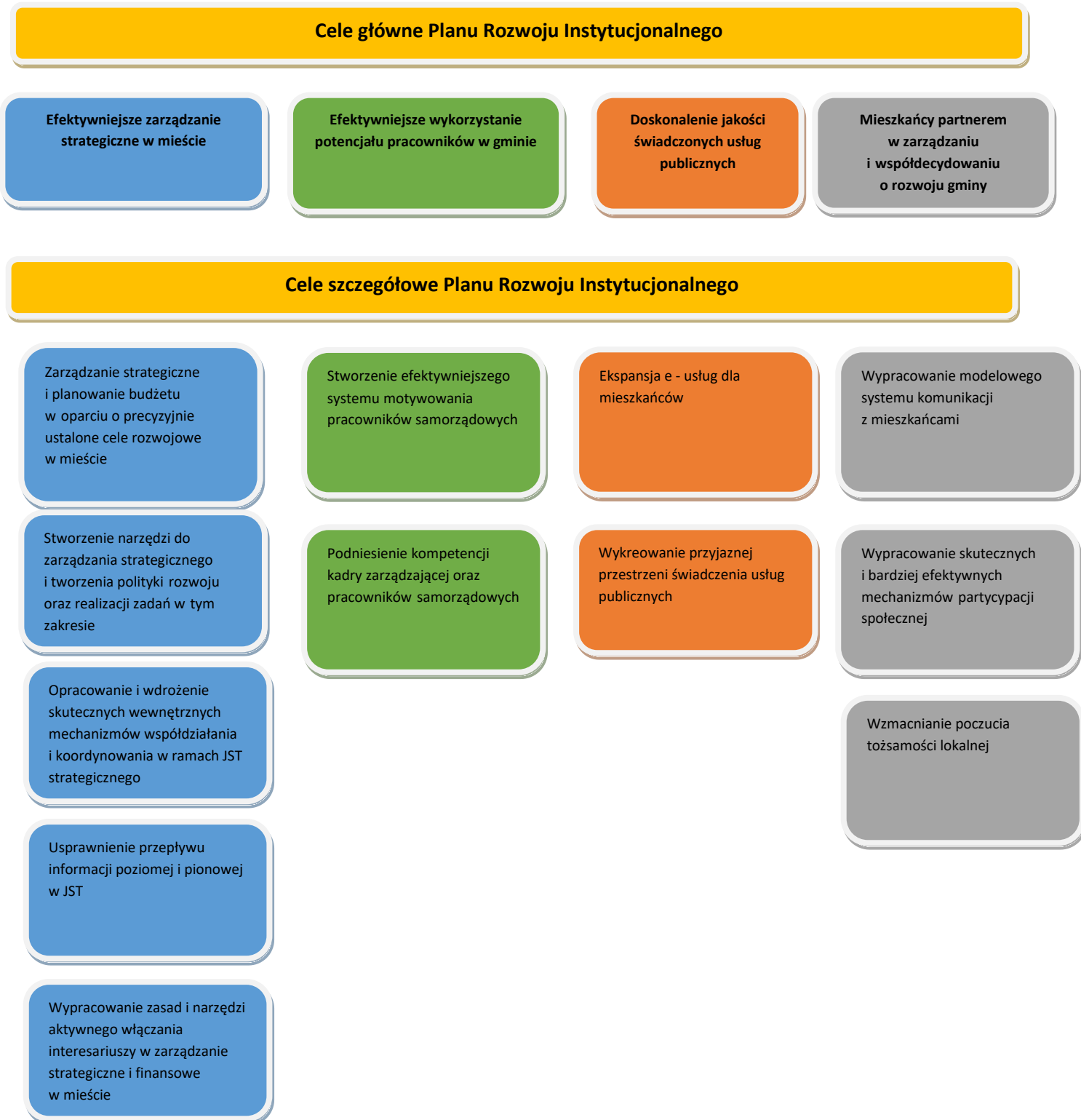
- Wypracowanie modelowego systemu komunikacji z mieszkańcami,
- Wypracowanie skutecznych i bardziej efektywnych mechanizmów partycypacji społecznej,
- Wzmacnianie poczucia tożsamości lokalnej.

Rysunek 12. Drzewo celów „Mieszkańcy partnerem w zarządzaniu i współdecydowaniu o rozwoju gminy”



2.3. Podsumowanie celów Planu Rozwoju Instytucjonalnego

Rysunek 13. Cele główne i szczegółowe PRI



2.4. Powiązania PRI z dokumentami strategicznymi i planistycznymi na poziomie lokalnym i regionalnym

Plan Rozwoju Instytucjonalnego, obok Planu Rozwoju Lokalnego pozostaje również w relacji z innymi ważnymi dokumentami o charakterze strategicznym. Zdolność instytucjonalna władz samorządowych jest nieodzownym elementem sprawności i skuteczności działania miasta. Bez kompetentnych urzędników posiadających wysokie kwalifikacje oraz umiejętności miasto nie będzie świadczyło wysokiej jakości usług społecznych. Przygotowanie administracji samorządowej w tym zakresie, a także jej otwartość i transparentność w działaniu wpływa na budowanie zaufania społecznego i przekłada się na dialog z mieszkańcami. Program Rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2016-2023 jest najważniejszym w hierarchii dokumentów strategicznych, wobec tego odniesiono się głównie do niego. Wszystkie określone w nim cele pozostają w relacji pośredniej i bezpośredniej

z Planem Rozwoju Instytucjonalnego. Każdy z głównych celów określonych w PRI ma lub będzie miał wpływ, nie tylko na realizację celów, działań i przedsięwzięć PRL, ale i Planu Rozwoju Gminy. Zdolność do zmian, umiejętność planowania strategicznego, włączenie mieszkańców w proces zarządzania miastem, doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych, to fundamenty dobrej administracji.

Tabela 25. Powiązanie celów PRI z celami Programu Rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2016-2023

Lp.	Plan Rozwoju Instytucjonalnego	Program Rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2016-2023
Cele główne/strategiczne		
1.	Cel 1 Efektywniejsze zarządzanie strategiczne w mieście	Cel 1 Wysoka jakość usług społecznych wyróżniająca miasto na tle regionu Cel 2 Rewitalizacja społeczna i infrastrukturalna obszarów kryzysowych i wsparcie rozwoju mieszkalnictwa Cel 3 Poprawa stanu środowiska i budowa zrównoważonej mobilności miejskiej Cel 4 Osiągnięcie wysokiej konkurencyjności gospodarczej miasta w skali kraju
2.	Cel 2 Efektywniejsze wykorzystanie potencjału pracowników w gminie	Cel 1 Wysoka jakość usług społecznych wyróżniająca miasto na tle regionu Cel 2 Rewitalizacja społeczna i infrastrukturalna obszarów kryzysowych i wsparcie rozwoju mieszkalnictwa Cel 3 Poprawa stanu środowiska i budowa zrównoważonej mobilności miejskiej Cel 4 Osiągnięcie wysokiej konkurencyjności gospodarczej miasta w skali kraju
3.	Cel 3 Doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych	Cel 1 Wysoka jakość usług społecznych wyróżniająca miasto na tle regionu
4.	Cel 4 Mieszkańcy partnerem w zarządzaniu i współdecydowaniu o rozwoju gminy	Cel 1 Wysoka jakość usług społecznych wyróżniająca miasto na tle regionu Cel 2 Rewitalizacja społeczna i infrastrukturalna obszarów kryzysowych i wsparcie rozwoju mieszkalnictwa Cel 3 Rewitalizacja społeczna i infrastrukturalna obszarów kryzysowych i wsparcie rozwoju mieszkalnictwa Cel 4 Osiągnięcie wysokiej konkurencyjności gospodarczej miasta w skali kraju

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 26. Powiązanie Planu Rozwoju Instytucjonalnego celami Strategii Rozwoju Województwa lubuskiego 2030 (projekt dokumentu²⁰)

Plan Rozwoju Instytucjonalnego		Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 (projekt)
Cele główne/strategiczne		
1.	Cel 1 Efektywniejsze zarządzanie strategiczne w mieście	Cel 4 Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę
2.	Cel 2 Efektywniejsze wykorzystanie potencjału pracowników w gminie	Cel 4 Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę
3.	Cel 3 Doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych	Cel 4 Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę Cel 2 Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi
4.	Cel 4 Mieszkańcy partnerem w zarządzaniu i współdecydowaniu o rozwoju gminy	Cel 4 Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę Cel 2 Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi

Źródło: Opracowanie własne

²⁰ Planowane przyjęcie dokumentu to IV kwartał 2020 r.

Rozdział III. Działania w ramach Planu Rozwoju Instytucjonalnego

3.1. Opis planowanych działań dla PRI

Działania dla Planu Rozwoju Instytucjonalnego zostały zaplanowane i zaprojektowane w odpowiedzi na sformułowane cele i potrzeby, z uwzględnieniem partycypacyjnego podejścia w odniesieniu do interesariuszy, a także samych pracowników JST.

W ramach PRI zaplanowano działania:

- podstawowe i uzupełniające,
- inwestycyjne oraz nieinwestycyjne, że zdecydowaną przewagą działań o charakterze, nieinwestycyjnym.

Działania zaprojektowane w ramach PRI zostaną sfinansowane ze środków EOG i/lub własnych środków gminy Żary o statusie miejskim. Po zakończeniu projektu, czyli w II kwartale 2024 roku, działania będą finansowane ze środków własnych. Jednak nie wyklucza się wykorzystania środków z budżetu UE, w ramach kolejnej perspektywy finansowej (2021+), która aktualnie jest w fazie projektowania i uzgodnień.

W ramach opisu działań zostały przedstawione, w formie tabelarycznej, istotne aspekty dotyczące ich wyboru, realizacji, wpływu na wdrożenie PRL, a także dostępności.

Tabela 27. Opis działań zaplanowanych w ramach PRI

LP.	NAZWA DZIAŁANIA/NAZWA PRZEDSIĘWZIĘCIA	CEL GŁÓWNY	WARTOŚĆ W PLN/ ŹRÓDŁO FINANSOWANIA	REALIZACJA (kwartał/rok)	ZASADNOŚĆ
					WYMIAR DOSTĘPNOŚCI/FORMY DOSTĘPNOŚCI (zgodnie z Regulaminem konkursu) WPŁYW NA REALIZACJĘ INNYCH CELÓW, KOMPLEMENTARNOŚĆ Z DZIAŁANIAMI/PRZEDSIĘWZIĘCIAMI
DZIAŁANIA PODSTAWOWE NIEINWESTYCYJNE					
1.	Usprawnienie systemu zarządzania strategicznego i finansowego w gminie	CEL 1. Efektywne zarządzanie strategiczne	250.000 (EOG)	III/2021-IV/2023	<p style="text-align: center;">Wpływ na cel PRI</p> <p>Realizacja działania wpłynie korzystanie na proces zarządzania strategicznego w gminie, na sposób planowanie, monitorowanie, finansowanie rozwoju w gminie i integracje procesów rozwojowych w gminie, a także na efektywność zarządzania rozwojem w mieście, sprawność realizacji inwestycji, itd. Sprawne zarządzanie strategiczne w gminie ma wpływ również na akceptację mieszkańców dla prowadzonej polityki rozwoju w gminie oraz poprawę sposobu komunikowania się z mieszkańcami.</p> <p style="text-align: center;">Zasadność</p> <p>Dotychczasowy system zarządzania strategicznego w gminie Żary o statusie miejskim jest oparty na tradycyjnych narzędziach budżetowych jak system Sputnik o małym stopniu koordynacji wewnętrznej, co wymusza duże zaangażowanie merytoryczne w proces strategiczny pracowników samorządowych, jest to proces czasochłonny i niskoefektywny. Ponadto, w procesach strategicznego planowania jest zauważalny niski poziom partycypacji społecznej, co nie sprzyja wyborowi racjonalnych i najistotniejszych zadań z punktu widzenia interesariuszy. Ponadto, niespójny system powoduje potrzebę ciągłych zmian poprzez stałe niedoszacowanie zadań strategicznych. Zakup i wdrożenie nowego, dedykowanego narzędzia wspomagającego zarządzanie strategiczne jest niezbędny w celu usprawnienia tej ważnej funkcji w gminie, tak aby planowanie strategiczne i zarządzanie było skuteczne, adekwatne oraz zgodne z przepisami prawa.</p> <p style="text-align: center;">Wymiar dostępności</p> <p>Działanie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznika nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: w przypadku zakupu lub wynajmu sprzętu komputerowego, wybierany będzie ten, którego system operacyjny umożliwi instalację specjalistycznego oprogramowania i podłączenie specjalistycznego sprzętu. Program, który przetwarza formularz przeznaczony do obsługi użytkownika w sprawach związanych z jakimkolwiek</p>
1.1	Przegląd dobrych praktyk w innych JST i zaimplementowanie ich do systemu zarządzania gminą		65.000 (EOG)	III/2021-I/2022	
1.2	Wdrożenie dedykowanego systemu zarządzania strategicznego		185.000 (EOG)	I/2022-IV/2023	

				<p>ryzykiem prawnym, finansowym lub administracyjnym, musi zapewniać jedną z poniższych możliwości: wycofanie wprowadzonych danych lub zmian, sprawdzenie wprowadzonych przez użytkownika danych pod kątem błędów i możliwość ich poprawienia, sprawdzenie, potwierdzenie oraz korekty informacji przed jej ostatecznym wysłaniem. Wszystkie spotkania, szkolenia i prace, organizowane w ramach realizacji działania będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia mieszkańców ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie od ich indywidualnych ograniczeń. W ramach dostępności zostaną uwzględnione standardy dla osób o szczególnych potrzebach m. in. dostępność nakładek aplikacyjnych.</p> <p>Wpływ na realizację innych celów, komplementarność z działaniami/przedsięwzięciami/Wpływ na realizację PRL</p> <p>Działanie jest komplementarne i spójne ze wszystkimi przedsięwzięciami zaplanowanymi do realizacji w ramach działań PRI. Jest ono istotnym punktem dla realizacji innych działań, w tym usprawnienie przepływu informacji poziomej i pionowej w JST i wypracowanie zasad i narzędzi aktywnego włączania interesariuszy w zarządzanie strategiczne i finansowe w mieście. Działanie to ma bezwzględnie wpływ na realizację PRL, w którym to zaplanowano szereg działań rozwojowych, inwestycyjnych i nieinwestycyjnych, których realizacji wymaga koordynacji w czasie, koordynacji w zakresie finansowania, monitorowania, zarządzania m.in. ryzykiem oraz elastycznych zmian wynikających ze zmieniających się warunków prawnych, administracyjnych, ale i społeczno-gospodarczych. Zarządzanie strategiczne realizowane w sposób sprawny, przemyślany, skoordynowany przełoży się na efektywną, terminową i racjonalną realizację zaplanowanych celów oraz działań o charakterze strategicznym. Dobrze przygotowany i sprawnie funkcjonujący system zarządzania rozwojem służy Burmistrzowi Miasta oraz administracji w kreowaniu rozwoju.</p>
--	--	--	--	--

2.	Usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w gminie w obszarze zarządzania strategicznego	CEL 1. Efektywne zarządzanie strategiczne w gminie	248.000 (EOG)	II/2021-III/2022	<p style="text-align: center;">Wpływ na cel PRI- TAK</p> <p>Realizacja działania wpłynie korzystanie na proces zarządzania strategicznego w gminie, na planowanie, monitorowanie, finansowanie rozwoju w gminie i integracje procesów rozwojowych w gminie wymagających współpracy zarówno wewnątrz administracji lokalnej jak i współpracy z interesariuszami zewnętrznymi, istotnymi dla realizacji polityki rozwoju. Sprawne zarządzanie strategiczne w gminie ma wpływ również na akceptację mieszkańców dla prowadzonej polityki rozwoju oraz poprawę sposobu komunikowania się z mieszkańcami.</p>
2.1	Wybór i wdrożenie narzędzia informatycznego do podniesienia sprawności komunikowania się pracowników w zakresie zarządzania strategicznego		248.000 (EOG)	II/2021-III/2022	<p style="text-align: center;">Zasadność</p> <p>Przeprowadzone na etapie diagnozy problemów badania ankietowe wskazują na brak w Gminie Żary o statusie miejskim skutecznego systemu w zakresie komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej we wszystkich obszarach zarządzania, w tym najbardziej w zakresie zarządzania strategicznego. Brak takich kompleksowych rozwiązań organizacyjno-prawnych generuje koszty przedsięwzięć wieloletnich oraz ogranicza racjonalny wybór celów i zadań strategicznych do aktualnych potrzeb. Powoduje również wyższe niż konieczne, zaangażowanie pracowników Urzędu i jednostek organizacyjnych. Również w obszarze zarządzania strategicznego dostrzegalny jest brak skutecznych mechanizmów włączających interesariuszy, zarówno na etapie procesów planistycznych jak i realizacyjnych. To wszystko razem powoduje rozproszenie działań i nie sprzyja racjonalnemu zarządzaniu zadaniami strategicznymi w gminie. Głównym celem przedsięwzięcia będzie opracowanie i wdrożenie narzędzia skutecznej komunikacji w procesie zarządzania strategicznego np. realizowaną w oparciu o stosowaną metodę MOST - Metodę Operacjonalizacji Celów Strategicznych Technik Informatycznych, nakierowanych na budowę inteligentnego miasta. Narzędzie umożliwi komunikację on-line dla uzgadniania celów i zadań budżetu i jednocześnie zmniejszy czasochłonność i zaangażowanie bezpośrednio pracowników i zespołów w proces planowania strategicznego. Umożliwi bardziej racjonalne planowanie przez komórki merytoryczne zadań strategicznych, ich skuteczne monitorowanie i rozliczanie.</p> <p style="text-align: center;">Wymiar dostępności</p> <p>Działanie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznik nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytucznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: w przypadku zakupu lub wynajmu sprzętu komputerowego, wybierany będzie ten, którego system operacyjny umożliwi instalację specjalistycznego oprogramowania i podłączenie specjalistycznego sprzętu. Program, który przetwarza formularz</p>

					<p>przeznaczony do obsługi użytkownika w sprawach związanych z jakimkolwiek ryzykiem prawnym, finansowym lub administracyjnym, musi zapewniać jedną z poniższych możliwości: wycofanie wprowadzonych danych lub zmian, sprawdzenie wprowadzonych przez użytkownika danych pod kątem błędów i możliwość ich poprawienia, sprawdzenie, potwierdzenie oraz korekty informacji przed jej ostatecznym wysłaniem. Wszystkie spotkania, szkolenia i prac, organizowane w ramach realizacji działania będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia mieszkańców ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie ich indywidualnych ograniczeń.</p> <p>Wpływ na realizację innych celów, komplementarność z działaniami/przedsięwzięciami/wpływ na wdrożenie PRL</p> <p>Działanie jest komplementarne i spójne ze wszystkimi przedsięwzięciami zaplanowanymi do realizacji w ramach PRI. Wdrożenie sprawnego systemu zarządzania strategicznego usprawni komunikację (wewnątrz ora na zewnątrz JST), wpłynie na proces partycypacji (w zakresie jej wykorzystania dla planowania i prowadzenia miejskiej polityki rozwoju), ale i standardy usług publicznych (w zakresie ich planowania, wdrażania czy finansowania). PRL jest planem wielodziedzinowym wymagającym zaangażowania pracowników administracji lokalnej z różnych dziedzin i jednostek, a także partnerów. Realizacji tego działania pozwoli na zbudowanie kompetencji w zakresie współpracy i koordynacji zadań niezbędnych do wdrożenia PRL. Spójna komunikacja pozwoli na efektywniejsze zarządzanie, przepływ informacji, współpracy, uzgadnianie celów, działań, rozwiązań, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz.</p>
3.	Opracowanie i wdrożenie systemu rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników	CEL 2. Efektywniejsze wykorzystanie potencjału pracowników w gminie	2.149.104 (EOG)	III/2021-1/2024	<p>Wpływ na cel PRI</p> <p>Kompetencje pracowników lokalnej administracji gwarantują jej profesjonalne działanie, dobrze dopasowane do potrzeb mieszkańców. Systemowe rozwiązanie w tym zakresie stworzy podwaliny dla jakościowej zmiany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich lepszego wykorzystania. Zmotywowani pracownicy, potrafiący uczyć się, a jednocześnie dzielić się wiedzą gwarantują lepsze funkcjonowanie administracji, jej otwartość wobec nowych wyzwań i mieszkańców.</p>

3.1	Wyjazdy studyjne: wymiana doświadczeń i transfer dobrych praktyk		24.700 (EOG)	I/2022-II/2023	<p style="text-align: center;">Zasadność</p> <p>Wprowadzenie działania „Opracowanie i wdrożenie systemu rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników” jest fundamentalnym działaniem dla całego projektu. Rozwój zasobów ludzkich to inwestycja w proces kompleksowej zmiany w gminie. Jest to proces nieunikniony i wynika z szeregu uwarunkowań i powiązanych ze sobą procesów demograficznych, globalizacyjnych oraz rozwojem świadczenia usług dla mieszkańców, w szczególności e-usług. Doksztalcanie kadry pracowniczej podnosi profesjonalizm, jakość oraz efektywność wykonywanej pracy. Konieczne jest jednak podejście systemowe i trwałe, podparte doświadczeniem oraz dobrymi praktykami z innych krajów i samorządów. Pracodawca dostrzega zaangażowanie pracowników. Inwestowanie w ich rozwój wpłynie korzystnie na zaangażowanie w pracę i utożsamianie się pracowników z JST. Jednocześnie wzrośnie poziom zaufania do pracodawcy, co z kolei przełoży się na wzrost zaufania mieszkańców do JST i lepszego postrzegania gminy, gminy jako partnera do dialogu i budowania wspólnego samorządu lokalnego.</p> <p style="text-align: center;">Wymiar dostępności</p> <p>Przedsięwzięcie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznika nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: wszystkie spotkania, szkolenia organizowane w ramach realizacji przedsięwzięcia będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych, niezależnie od sprawności narządów słuchu i wzroku. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia pracowników ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie od ich indywidualnych ograniczeń. Infrastruktura publiczna (w tym transportowa) oraz tabor komunikacji publicznej, co do zasady powinny być dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz o ograniczonej możliwości poruszania się, min. takimi jak: brak lub ograniczona możliwość chodzenia oraz dysfunkcje wzroku i słuchu. Infrastruktura powinna stworzyć możliwość swobodnego</p>
3.2	Opracowanie oraz wdrożenie systemu motywacyjnego w Urzędzie Miejskim w Żarach		130.215 (EOG)	III/2021-III/2022	
3.3.	Stworzenie systemu podnoszenia kompetencji w JST (regulamin, jasna ścieżka rozwoju, badanie potrzeb pracowników)		200.000 (EOG)	III/2021-I/2024	
3.4.	Opracowanie i wdrożenie systemu szkoleń, warsztatów i innych form podnoszenia kompetencji dla pracowników JST w zakresie zadań realizowanych przez gminę		1.208.504 (EOG)	II/2022-IV/2023	

3.5.	Transfer wiedzy i budowanie współdziałania w JST (opracowanie i wdrożenie systemu szkoleń wewnętrznych prowadzonych przez pracownicy dla pracowników)		306.420 (EOG)	III/2021-IV/2023	<p>poruszania się w miejscach (w mieście, w którym będzie organizowane szkolenie/spotkanie). Używany jest niestereotypowy przekaz, w tym w szczególności: promowanie praw i godności osób z niepełnosprawnościami, zdolności do pracy, zwalczanie stereotypów i przedstawiania pomocowego modelu osoby z niepełnosprawnością. Użyty język powinien być zrozumiały (zawierać jak najmniej specjalistycznego słownictwa, unikać skomplikowanej składni, zachować naturalny szyk zdania). Szkolenia powinny być prowadzone w oparciu o zróżnicowany przekaz (wykorzystywać co najmniej dwa kanały sensoryczne jak wzrok, słuch) i odpowiednie kanały informacyjne (na przykład serwisy branżowe, dedykowane dla osób niesłyszących, autystów itd.). Nagranie każdorazowo powinno zawierać audiodeskrypcję. Transmisja on-line szkolenia (o ile jest organizowana) udostępniać będzie napisy rozszerzone na żywo.</p> <p>Wpływ na realizację innych celów, komplementarność z działaniami/przedsięwzięciami/wpływ na wdrożenie PRL</p>
3.6.	Tworzenie i skuteczne działanie zespołów zadaniowych w Urzędzie Miejskim w Żarach, w tym zespołu ds. nowych technologii		279.265 (EOG)	IV/2021-IV/2022	<p>Działanie jest ściśle powiązane i komplementarne z innymi przedsięwzięciami podstawowymi oraz uzupełniającymi PRI oraz celami: tj. z działaniem doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych (CEL 3), efektywniejsze zarządzanie strategiczne w gminie (CEL 1), mieszkańcy partnerem miasta w zarządzaniu i współdecydowaniu o rozwoju gminy (CEL 4). Działanie wpisuje się również w cele szczegółowe w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, tj.: stworzenie efektywniejszego systemu motywowania pracowników samorządowych i podniesienie kompetencji kadry zarządzającej oraz pracowników samorządowych. Przygotowanie pracowników administracji lokalnej jest niezbędnym elementem sprawnego działania. Im mają oni lepsze kompetencje, lepszą motywację, potrafią uczyć się wzajemnie, współpracować w różnych zakresach, tym sprawniej realizują własne zadania, projekty, działania i cele rozwojowe postawione w PRL. Realizacja PRL pod tym względem jest zależna od wdrożenia PRI i jego trwałych efektów. A trwałe efekty i zmiany systemowe w ramach obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w JST wpłyną na doskonalenie zdolności instytucjonalnych i podniesienie standardów działania.</p>
4.	Rozwój e-usług publicznych	CEL 3. Doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych	1.476.500 (EOG)	II/2021-I/2024	<p>Wpływ na cel PRI</p> <p>E-usługi publiczne są dla lokalnego samorządu wyzwaniem, koniecznością, ale i szansą na wprowadzenie nowych, lepszych standardów, dopasowanie się do potrzeb mieszkańców. Upowszechnianie ich wśród mieszkańców oraz edukowanie wraz z podnoszeniem kompetencji i umiejętności w tym zakresie pozwoli na udoskonalenie ich jakości i rozwój w przyszłości. Służyć mają temu zarówno inwestycje w infrastrukturę i nowoczesne rozwiązania IT jak i kompetencje, wiedze oraz umiejętności.</p>
4.1.	Rozbudowa infrastruktury sieciowej i sprzętowej		210.000 (EOG)	II/2021-IV/2023	

	(koncepcja i dokumentacja techniczna)				<p style="text-align: center;">Zasadność</p> <p>Mało efektywny system usług publicznych skutkuje dla gminy przede wszystkim ograniczonym zaufaniem mieszkańców w zakresie realizowania swoich potrzeb przez Internet oraz zaniżoną oceną mieszkańców dla tego systemu usług. Mało efektywny system wpływa również na ograniczoną zdolność miasta do skutecznego kształtowania polityki informacyjnej w zakresie usług publicznych. Samoocena przeprowadzona za pomocą arkusza diagnostycznego OECD również wskazuje na deficyty w tej sferze funkcjonowania JST, tj. w obszarze cyfryzacji i zaawansowania procesu cyfryzacji usług oraz infrastruktury i systemu wsparcia świadczenia usług elektronicznych. Rozwój e-usług publicznych w gminie składa się z 6 przedsięwzięć. Przedsięwzięcia te pozwolą na realizację założonych celów w postaci ekspansji e-usług oraz wykreowania przyjaznej przestrzeni świadczenia usług publicznych w gminie.</p> <p>Rozwój e-usług publicznych w gminie poprzez realizację kolejnych przedsięwzięć i ich wdrożenie spowoduje, że system usług publicznych będzie efektywny, otwarty na mieszkańców, spełniający ich oczekiwania, przez co wzrośnie zaufanie mieszkańców do administracji samorządowej. Ponadto podniesienie kompetencji cyfrowych pracowników w gminie spowoduje, że ich kwalifikacje i kompetencje będą na wysokim poziomie, co bezpośrednio przełoży się na profesjonalną obsługę mieszkańca. Wypracowanie i wdrożenie systemu edukacji mieszkańców w zakresie popularyzacji dostępnych e-usług i organizowanie na szeroką skalę kampanii edukacyjnej i informacyjnej, szkoleń demonstracyjnych dla mieszkańców przyczyni się do skutecznego kształtowania polityki informacyjnej przez gminę w zakresie usług publicznych. Nowy portal miejski „Wrota Żar”, zintegruje ogłoszenia ze wszystkich podległych jednostek (przetargi, nabory, konkursy, aktualności, harmonogram imprez, itp.) i będzie zarządzany centralnie, ale z możliwością publikacji swoich ogłoszeń przez każdą z jednostek oddzielnie. Portal będzie modernizacją istniejącej strony www.zary.pl. Będzie zawierał również podstronę e-żarain.</p> <p>Rozbudowa infrastruktury sieciowej i sprzętowej wymagana jest do realizacji założonych celów ekspansji e-usług i składa się z kilku wymaganych etapów. Jednym z nich jest przygotowanie i opracowanie koncepcji przedsięwzięcia oraz kompletnej dokumentacji technicznej, która pozwoli na realizację kolejnych etapów, rozłożonych na co najmniej 6 lat, tak aby rozbudowa sieci szkieletowej w mieście poprzez np. spięcie jednostek organizacyjnych gminy i punktów informacyjnych siecią światłowodową lub zastosowanie rozwiązań bezprzewodowych, które mogłyby zostać również wykorzystane do innych celów jak monitoring miejski, inteligentne parkingi lub systemy zarządzania ruchem drogowym.</p> <p>Te wszystkie działania mają zapewnić mieszkańców, że świadczone przez urząd</p>
4.2.	Podniesienie kompetencji cyfrowych pracowników w gminie	390.000 (EOG)	II/2021-I/2024		
4.3.	Wypracowanie, pilotaż i wdrożenie systemu edukacji interesariuszy w zakresie popularyzacji dostępnych e-usług: kampanie edukacyjne i informacyjne, szkolenia demonstracyjne	185.000 (EOG)	II/2021-I/2024		
4.4.	Wdrożenie nowoczesnych rozwiązań w zakresie e-usług: wirtualni asystenci, infokioski, bezobsługowe biuro podawcze	210.000 (EOG)	II/2021-I/2024		
4.5.	Przygotowanie nowego portalu miejskiego „Wrota Żar” (konsultacje społeczne, badania opinii, testowanie, wdrożenie)	446.500 (EOG)	II/2021-I/2024		
4.6.	Stworzenie strony internetowej dla projektu „Żary, tu chcę żyć!!!”	35.000 (EOG)	II/2021-II/2021		

				<p>usługi są na wysokim poziomie, odpowiadają na ich mieszkańców, oraz są dostosowane do standardów dostępności plus. Efektem tych działań będzie budowanie zaufania wśród mieszkańców do administracji publicznej i budowanie więzi społecznych.</p> <p>Wymiar dostępności:</p> <p>Działanie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznik nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: w przypadku zakupu lub wynajmu sprzętu komputerowego, wybierany będzie ten, którego system operacyjny umożliwi instalację specjalistycznego oprogramowania i podłączenie specjalistycznego sprzętu. Program, który przetwarza formularz przeznaczony do obsługi użytkownika w sprawach związanych z jakimkolwiek ryzykiem prawnym, finansowym lub administracyjnym, musi zapewniać jedną z poniższych możliwości: wycofanie wprowadzonych danych lub zmian, sprawdzenie wprowadzonych przez użytkownika danych pod kątem błędów i możliwość ich poprawienia, sprawdzenie, potwierdzenie oraz korekty informacji przed jej ostatecznym wysłaniem. Ponadto realizacja idei smart city w Żarach będzie wymagała podjęcia wielodziedzinowych działań z interesariuszami, a modernizacji infrastruktury w gminie, której jednym z elementów jest rozbudowa infrastruktury sieciowej i sprzętowej pozwoli na realizację założonych celów w postaci ekspansji e-usług oraz wykreowania przyjaznej przestrzeni świadczenia usług publicznych w gminie. Wszystkie spotkania, szkolenia i prace, organizowane w ramach realizacji działania będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych. Istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia mieszkańców ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie od ich indywidualnych ograniczeń.</p> <p>Wpływ na realizację innych celów, komplementarność z działaniami/przedsięwzięciami/wpływ na wdrożenie PRL:</p> <p>Działanie jest komplementarne i spójne ze wszystkimi przedsięwzięciami zaplanowanymi do realizacji w ramach działania PRI, w szczególności do rozwoju e-usług publicznych. Działanie ma pozytywny wpływ na realizację celu głównego, tj. doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych, jak celów</p>
--	--	--	--	---

					szczegółowych w postaci ekspansji e-usług dla mieszkańców i wykreowanie przyjaznej przestrzeni świadczenia usług publicznych. Wpływ na wdrażanie PRL w zakresie realizacji idei smart city jest istotny. Wsparcie instytucjonalne w tym zakresie pomoże przygotować miasto w zakresie działania administracji, samych pracowników, ale i mieszkańców. Zmiana mentalności, przyzwyczajień w tym zakresie, a także otwarcie na zmiany w funkcjonowaniu administracji podniosą standardy działania, jakość usług publicznych, jakość obsługi, zadowolenie mieszkańców i odpowiedź na ich potrzeby. Lepsza administracja w zakresie usług publicznych to lepsza administracja w działaniu.
5.	Budowanie społeczeństwa partycypacyjnego poprzez edukację, komunikację i włączenie mieszkańców w zarządzanie gminą		340.000 (EOG)	II/2021-I/2024	Wpływ na cel PRI Realizacja działania wpłynie korzystanie na proces uczynienia z mieszkańców partnera w zarządzaniu gminą, ale również na zwiększenie ich aktywności społecznej. Zaangażowanie mieszkańców w sprawy gminy, w ramach dojrzałej partycypacji, pozwoli na realny wpływ na podejmowanie decyzji, wzmocnienie tożsamości lokalnej, współodpowiedzialność na sprawy gminy. Partycypacja społeczna jest wyzwaniem dla administracji lokalnej, pod wieloma względami, zarówno organizacyjnymi jak i kompetencyjnymi, jednak wysiłek ten zaowocuje w dłuższej perspektywie zmianą w relacjach społecznych, zbudowaniem zaufania obywateli do administracji lokalnej.
5.1	Rozbudowa paneli platformy cyfrowej służącej do dialogu z interesariuszami		300.000 (EOG)	II/2021-I/2024	
5.2.	Spotkania otwarte, szkolenia/warsztaty wraz z NGO i MJO dla interesariuszy (szkolenia w zakresie korzystania z platformy cyfrowej)	Cel. 4 Mieszkańcy partnerem miasta w zarządzaniu i współdecydowaniu o rozwoju gminy	40.000	II/2021-IV/2023	Zasadność Z Diagnozy PRI wynika, że jednym z głównych problemów jest niższa od oczekiwanej aktywność mieszkańców, co wpływa na mniejsze zainteresowanie mieszkańców sprawami gminy, mniej dynamiczny rozwój gminy, a także na możliwość braku poczucia tożsamości lokalnej. Organizacje pozarządowe, działające na terenie gminy również mogłyby szerzej współpracować z gminą i jej jednostkami organizacyjnymi, przyczyniając się do zaktywizowania mieszkańców. Z drugiej strony, przyznać trzeba, że gmina nie dysponuje ujednoliconym, jasnym i przejrzystym środkiem komunikacji z szeroko pojętymi interesariuszami. Istnieje platforma cyfrowa w sprawie konsultacji i budżetu oraz aplikacja związana z wywozem odpadów komunalnych, za pomocą, której można zgłosić nielegalne wysypisko śmieci, niemniej to za mało, by można mówić o kompleksowych narzędziach służących budowaniu aktywnego i zaangażowanego w życie miasta mieszkańca. Cyfrowa platforma partycypacji to efektywne narzędzie łączące technologię i filozofię angażowania mieszkańców (szeroko pojętych interesariuszy), które umożliwi budowanie dwu- lub wielostronnej komunikacji pomiędzy mieszkańcami (interesariuszami) a gminą (urząd miejski, jednostki organizacyjne gminy). Służy również zbieraniu pomysłów mieszkańców (interesariuszy). Tak szerokie spektrum kontaktów na linii miasto-mieszkańcy pozytywnie wpłynie na więź emocjonalną z miastem, poczucie tożsamości lokalnej czy poczucie realnego wpływu na realizowane w mieście przedsięwzięcia.

				<p style="text-align: center;">Wymiar dostępności</p> <p>Przedsięwzięcie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznik nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: wszystkie spotkania, szkolenia organizowane w ramach realizacji przedsięwzięcia będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych, niezależnie od sprawności narządów słuchu i wzroku. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia pracowników ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie od ich indywidualnych ograniczeń. Infrastruktura publiczna (w tym transportowa) oraz tabor komunikacji publicznej, co do zasady powinny być dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz o ograniczonej możliwości poruszania się, m.in. takimi jak: brak lub ograniczona możliwość chodzenia oraz dysfunkcje wzroku i słuchu. Infrastruktura powinna stworzyć możliwość swobodnego poruszania się w miejscach (w mieście, w którym będzie organizowane szkolenie/spotkanie). Używany będzie niestereotypowy przekaz, w tym w szczególności: promowanie praw i godności osób z niepełnosprawnościami, zdolności do pracy, zwalczanie stereotypów i przedstawiania pomocowego modelu osoby z niepełnosprawnością. Użyty język powinien być zrozumiały (zawierać jak najmniej specjalistycznego słownictwa, unikać skomplikowanej składni, zachować naturalny szyk zdania). Szkolenia powinny być prowadzone w oparciu o różnicowany przekaz (wykorzystywać co najmniej dwa kanały sensoryczne jak wzrok, słuch) i odpowiednie kanały informacyjne (na przykład serwisy branżowe, dedykowane dla osób niesłyszących, autystów itd.). Nagranie każdorazowo powinno zawierać audiodeskrypcję. Transmisja on-line szkolenia (o ile jest organizowana) udostępniać będzie napisy rozszerzone na żywo.</p> <p style="text-align: center;">Wpływ na realizację innych celów, komplementarność z działaniami/przedsięwzięciami/wpływ na wdrożenie PRL</p> <p>Działanie jest ściśle powiązane i komplementarne z innymi przedsięwzięciami podstawowymi oraz uzupełniającymi PRI tj. z działaniem doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych (CEL 3), efektywniejsze zarządzanie strategiczne w gminie (CEL 1), efektywniejsze wykorzystanie potencjału</p>
--	--	--	--	---

					<p>pracowników w gminie (CEL 2). Działanie „Budowanie społeczeństwa partycypacyjnego poprzez edukację, komunikację i włączenie mieszkańców w zarządzanie gminą” wpłynie na poprawę jakości kontaktów mieszkańców z gminą, co wzmocni poczucie tożsamości lokalnej oraz zwiększy poczucie odpowiedzialności jak i sprawczości obywatela.</p> <p>Nowoczesna platforma cyfrowa, stworzona konkretnie dla miasta pozwoli na realizację zadań w projekcie „Żary, tu chcę żyć !!!”, jak również na osiągnięcie zamierzonych celów. Wpływ na wdrażanie PRL jest istotny, działania zaplanowane w PRL będą realizowane z udziałem mieszkańców oraz innych interesariuszy, od spraw społecznych zaczynając, na działaniach o charakterze kulturalnym, turystycznym, rewitalizacyjnym, gospodarczym, środowiskowym kończąc. Ich aktywny i skuteczny udział zostanie wzmocniony w ramach PRI. Realne włączenie mieszkańców w realizację PRL uwiarygodni ten dokument i umocni jego społeczny mandat. Akceptacja mieszkańców i interesariuszy dla celów i działań o charakterze strategicznym ma znaczenie dla rozwoju gminy, dla polepszenia się jakości życia w mieście i zadowolenia samych mieszkańców.</p>
DZIAŁANIA UZUPEŁNIAJĄCE - INWESTYCYJNE					
1.	Rozwój e-usług publicznych – uzupełniające po EOG	CEL 3. Doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych	3.000.000 (środki własne)	I/2025-IV/2030	Wpływ na cel PRI Realizacja działania podniesie jakość usług publicznych przyczyni się w istotny sposób do rozwoju e-usług dzięki inwestycji w infrastrukturę, która jest niezbędna do dalszego doskonalenia, profesjonalizacji i odpowiedzi na zmieniające się potrzeby mieszkańców oraz otoczenia społeczno-gospodarczego. Wejście na ścieżkę rozwoju i budowanie smart city wymaga także dobrej i sprawnej infrastruktury.
1.1	Rozbudowa infrastruktury sieciowej i sprzętowej (inwestycja) - uzupełniające		3.000.000 (środki własne)	I/2025-IV/2030	<p style="text-align: center;">Zasadność</p> <p>Rozbudowa infrastruktury sieciowej i sprzętowej wymagana jest do realizacji założonych celów ekspansji e-usług, składać się ma z kilku etapów rozłożonych w czasie. Pierwszym etapem ma być przygotowanie koncepcji rozbudowy i kosztorysu wraz z projektem technicznym. Zostało to zaplanowane w okresie EOG, ze środków EOG. Planowana inwestycja po okresie EOG będzie polegała głównie na rozbudowie sieci szkieletowej w mieście poprzez np. spięcie jednostek organizacyjnych gminy i punktów informacyjnych siecią światłowodową lub zastosowanie rozwiązań bezprzewodowych, które mogłyby zostać również wykorzystane do innych celów jak monitoring miejski, inteligentne parkingi lub systemy zarządzania ruchem drogowym. Inwestycja będzie również polegała na zakupie nowego sprzętu wraz z oprogramowaniem.</p> <p>Te wszystkie działania mają zapewnić mieszkańców, że świadczone przez urząd usługi są na wysokim poziomie, odpowiadają na potrzeby mieszkańców,</p>

				<p>są dostosowane do standardów dostępności plus. Efektem tych działań będzie budowanie zaufania wśród mieszkańców do administracji publicznej i budowanie więzi społecznych.</p> <p style="text-align: center;">Wymiar dostępności</p> <p>Działanie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznika nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: w przypadku zakupu lub wynajmu sprzętu komputerowego, wybierany będzie ten, którego system operacyjny umożliwi instalację specjalistycznego oprogramowania i podłączenie specjalistycznego sprzętu. Program, który przetwarza formularz przeznaczony do obsługi użytkownika w sprawach związanych z jakimkolwiek ryzykiem prawnym, finansowym lub administracyjnym, musi zapewniać jedną z poniższych możliwości: wycofanie wprowadzonych danych lub zmian, sprawdzenie wprowadzonych przez użytkownika danych pod kątem błędów i możliwość ich poprawienia, sprawdzenie, potwierdzenie oraz korekty informacji przed jej ostatecznym wysłaniem. Ponadto realizacja idei smart city w Żarach będzie wymagała podjęcia wielodziedzinowych działań z interesariuszami, a modernizacji infrastruktury w gminie, której jednym z elementów jest rozbudowa infrastruktury sieciowej i sprzętowej pozwoli na realizację założonych celów w postaci ekspansji e-usług oraz wykreowania przyjaznej przestrzeni świadczenia usług publicznych w gminie. Wszystkie spotkania, szkolenia i prace, organizowane w ramach realizacji działania będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia mieszkańców ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie ich indywidualnych ograniczeń.</p> <p style="text-align: center;">Wpływ na realizację innych celów, komplementarność z działaniami/przedsięwzięciami/wpływ na wdrożenie PRL</p> <p>Działanie jest komplementarne i spójne ze wszystkimi przedsięwzięciami zaplanowanymi do realizacji w ramach działania rozwój e-usług publicznych. Działanie ma pozytywny wpływ na realizację celu głównego, tj. doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych, jak celów szczegółowych w postaci ekspansji e-usług dla mieszkańców i wykreowanie przyjaznej przestrzeni</p>
--	--	--	--	---

					<p>świadczenia usług publicznych.</p> <p>Sprawne działania administracji lokalnej w obszarze świadczenia usług publicznych, szczególnie jeśli mają one formę e-usług, wymaga dobrej infrastruktury w tym zakresie. Realizacja działań PRL w wymiarze dot. smart city będzie od tej inwestycji zależna.</p>
DZIAŁANIA UZUPEŁNIAJĄCE -NIEINWESTYCYJNE					
1.	Usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w obszarze zarządzania strategicznego i pozostałych obszarów – działanie uzupełniające	CEL 1. Efektywne zarządzanie strategiczne w gminie	95.000 (środki własne)	I/2025-IV/2030	<p>Wpływ na cel PRI</p> <p>Działania uzupełniające mają charakter kontynuacji w stosunku do działań podstawowych. Mają za zadanie utrwalić osiągnięte efekty i na ich bazie kontynuować rozpoczęte zmiany, w tym przypadku w zakresie zarządzania strategicznego w mieście.</p> <p>Zasadność</p> <p>Działanie wzmacnia współpracę w gminie oraz wspiera budowanie społeczeństwa partycypacyjnego. Jego kontynuacja jest niezbędna z uwagi na cele strategiczne oraz poprawianie i usprawnianie dotychczasowego systemu komunikowania się, serwisowanie systemu, szkolenia dla nowo przyjmowanych pracowników. Dalsze doskonalenie systemu wdrożonego wcześniej w oparciu o środki EOG.</p> <p>Wymiar dostępności</p> <p>Działanie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznika nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: w przypadku zakupu lub wynajmu sprzętu komputerowego, wybierany będzie ten, którego system operacyjny umożliwi instalację specjalistycznego oprogramowania i podłączenie specjalistycznego sprzętu. Program, który przetwarza formularz przeznaczony do obsługi użytkownika w sprawach związanych z jakimkolwiek ryzykiem prawnym, finansowym lub administracyjnym, musi zapewniać jedną z poniższych możliwości: wycofanie wprowadzonych danych lub zmian, sprawdzenie wprowadzonych przez użytkownika danych pod kątem błędów i możliwość ich poprawienia, sprawdzenie, potwierdzenie oraz korekty informacji przed jej ostatecznym wysłaniem. Wszystkie spotkania, szkolenia i prac, organizowane w ramach realizacji działania będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia mieszkańców ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony</p>
1.1	Usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w gminie w obszarze zarządzania strategicznego-uzupełniające		95.000 (środki własne)	I/2025-IV/2030	

				<p>zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie ich indywidualnych ograniczeń. W ramach dostępności zostaną uwzględnione standardy dla osób o szczególnych potrzebach, m. in. dostępność nakładek aplikacyjnych.</p> <p>Wpływ na realizację innych celów, komplementarność z działaniami/przedsięwzięciami/wpływ na wdrożenie PRL (po 2024 r.)</p> <p>Działanie jest komplementarne i spójne ze wszystkimi przedsięwzięciami zaplanowanymi do realizacji w ramach działań PRI. Działanie ma pozytywny wpływ na realizację celu głównego, tj. efektywniejszego zarządzania strategicznego w gminie jak i wpisuje się doskonale w cele szczegółowe: zarządzanie strategiczne i planowanie budżetu w oparciu o precyzyjnie ustalone cele rozwojowe w mieście, stworzenie narzędzi do zarządzania strategicznego i tworzenia polityki rozwoju oraz realizacji zadań w tym zakresie, usprawnienie przepływu informacji poziomej i pionowej w JST i wypracowanie zasad i narzędzi aktywnego włączania interesariuszy w zarządzanie strategiczne i finansowe w mieście.</p> <p>PRL jest planem wielodziedzinowym wymagającym zaangażowania pracowników administracji lokalnej z różnych dziedzin i jednostek, w niektórych przypadkach również partnerów. Realizacja tego działania pozwoli na dalsze doskonalenie kompetencji w zakresie współpracy i koordynacji zadań niezbędnych do wdrożenia PRL. Spójna komunikacja pozwoli na efektywniejsze zarządzanie, przepływ informacji, współpracę, uzgadnianie celów, działań, rozwiązań, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz.</p>	
2.	Wdrożenie dedykowanego systemu zarządzania strategicznego, kontynuacja po EOG – działanie uzupełniające	CEL 1. Efektywne zarządzanie strategiczne w gminie	66.000 (Środki własne)	1/2025-1/2027	<p>Wpływ na cel PRI- TAK</p> <p>Działania uzupełniające mają charakter kontynuacji w stosunku do działań podstawowych. Mają za zadanie utrwalić osiągnięte efekty i na ich bazie kontynuować rozpoczęte zmiany, w tym przypadku w zakresie zarządzania strategicznego w mieście</p> <p>Zasadność</p> <p>Działanie jest kontynuacją przedsięwzięcia podjętego w ramach środków EOG w latach 2021-2024. W wyniku zdiagnozowanych słabości systemu zarządzania strategicznego w Gminie Żary o statusie miejskim zostanie wdrożony nowoczesny system wspierania tego obszaru. Zarządzający zamierza w kolejnych latach po zakończeniu projektu kontynuować wsparcie i rozwój tego systemu jak również szkolić kolejnych zainteresowanych jego stosowaniem. Wdrożony w oparciu o program EOG system zarządzania strategicznego wraz z dedykowanym narzędziem wsparcia będzie rozwijany przez kolejne lata w celu jego doskonalenia oraz podwyższania kwalifikacji pracowników i beneficjentów działań strategicznych.</p>
2.1	Wdrożenie dedykowanego systemu zarządzania strategicznego - uzupełniające		66.000 (Środki własne)	1/2025-1/2027	

				<p style="text-align: center;">Wymiar dostępności</p> <p>Działanie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznika nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: w przypadku zakupu lub wynajmu sprzętu komputerowego, wybierany będzie ten, którego system operacyjny umożliwi instalację specjalistycznego oprogramowania i podłączenie specjalistycznego sprzętu. Program, który przetwarza formularz przeznaczony do obsługi użytkownika w sprawach związanych z jakimkolwiek ryzykiem prawnym, finansowym lub administracyjnym, musi zapewniać jedną z poniższych możliwości: wycofanie wprowadzonych danych lub zmian, sprawdzenie wprowadzonych przez użytkownika danych pod kątem błędów i możliwość ich poprawienia, sprawdzenie, potwierdzenie oraz korekty informacji przed jej ostatecznym wysłaniem. Wszystkie spotkania, szkolenia i prace, organizowane w ramach realizacji działania będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia mieszkańców ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie od ich indywidualnych ograniczeń. W ramach dostępności zostaną uwzględnione standardy dla osób o szczególnych potrzebach, m. in. dostępność nakładek aplikacyjnych.</p> <p style="text-align: center;">Wpływ na realizację innych celów, komplementarność z działaniami/przedsięwzięciami/wpływ na wdrożenie PRL (po 2024 r.)</p> <p>Działanie jest komplementarne i spójne ze wszystkimi przedsięwzięciami zaplanowanymi do realizacji w ramach działań PRI. Działanie ma pozytywny wpływ na realizację celu głównego, tj. efektywniejszego zarządzania strategicznego w gminie jak i wpisuje się doskonale w cele szczegółowe: zarządzanie strategiczne i planowanie budżetu w oparciu o precyzyjnie ustalone cele rozwojowe w mieście, stworzenie narzędzi do zarządzania strategicznego i tworzenia polityki rozwoju oraz realizacji zadań w tym zakresie, usprawnienie przepływu informacji poziomej i pionowej w JST i wypracowanie zasad i narzędzi aktywnego włączania interesariuszy w zarządzanie strategiczne i finansowe w mieście.</p> <p>Działanie to ma bezwzględnie wpływ na realizację PRL, w którym to zaplanowano szereg działań rozwojowych, inwestycyjnych</p>
--	--	--	--	--

					i nieinwestycyjnych, których realizacja wymaga koordynacji w czasie, koordynacji w zakresie finansowania, monitorowania, zarządzania m.in. ryzykiem oraz elastycznych zmian wynikających ze zmieniających się warunków prawnych, administracyjnych, ale i społeczno-gospodarczych. Zarządzanie strategiczne realizowane w sposób sprawny, przemyślany, skoordynowany przełoży się na efektywną, terminową i racjonalną realizację zaplanowanych celów oraz działań o charakterze strategicznym.
3.	Opracowanie i wdrożenie systemu rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników- działanie uzupełniające	CEL 2. Efektywniejsze wykorzystanie potencjału pracowników w gminie	1.892.750 (środki własne)	I/2024-IV/2030	<p>Wpływ na cel PRI- TAK</p> <p>Działania uzupełniające mają charakter kontynuacji w stosunku do działań podstawowych. Mają za zadanie utrwalić osiągnięte efekty i na ich bazie kontynuować rozpoczęte zmiany, w tym przypadku w zakresie zarządzania zasobami ludzkim w lokalnej administracji. Efekty realizacji działań podstawowych będą trwalsze dzięki ich kontynuowaniu, wzmacnianiu i upowszechnianiu jako rozwiązań systemowych.</p> <p>Zasadność</p> <p>Kontynuowanie działania „Opracowanie i wdrożenie systemu rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników” jest zasadne i konieczne dla utrzymania dobrej zmiany w gminie i realizacji projektu „Żary, tu chcę żyć !!!”, w określonej perspektywie horyzontalnej. Proces dokształcania kadry wymaga cały czas ewolucji i dostosowania do nowej rzeczywistości i aktualnych przepisów prawnych. Proces ten jest również związany z szeregiem uwarunkowań, powiązanych ze sobą procesów demograficznych, globalizacyjnych oraz rozwojem świadczenia nowoczesnych i powszechnie dostępnych usług dla mieszkańców. Utrzymanie wskaźników i realizacja projektu uzależniona jest w dużej mierze od największego z aktywów w gminie – czyli kapitału ludzkiego, dlatego systemy szkoleń, podnoszenia kompetencji, implementacji dobrych praktyk z innych krajów i JST warunkują sukces realizacji całego projektu.</p> <p>Wymiar dostępności:</p> <p>Przedsięwzięcie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznika nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: wszystkie spotkania, szkolenia organizowane w ramach realizacji przedsięwzięcia będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych, niezależnie od sprawności narządów słuchu i wzroku. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia pracowników ze szczególnymi potrzebami będzie</p>
3.1	Wyjazdy studyjne: wymiana doświadczeń i transfer dobrych praktyk – uzupełniające		37.050 (środki własne)	I/2024-IV/2030	
3.2	Opracowanie i wdrożenie systemu szkoleń, warsztatów i innych form podnoszenie kompetencji dla pracowników JST w zakresie zdań realizowanych przez gminę - uzupełniające		1.855.700 (środki własne)	I/2024-IV/2030	

				<p>ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie od ich indywidualnych ograniczeń. Infrastruktura publiczna (w tym transportowa) oraz tabor komunikacji publicznej, co do zasady powinny być dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz o ograniczonej możliwości poruszania się, m.in. takimi jak: brak lub ograniczona możliwość chodzenia oraz dysfunkcje wzroku i słuchu. Infrastruktura powinna stworzyć możliwość swobodnego poruszania się w miejscach (w mieście, w którym będzie organizowane szkolenie/spotkanie). Używany będzie niestereotypowy przekaz, w tym w szczególności: promowanie praw i godności osób z niepełnosprawnościami, zdolności do pracy, zwalczanie stereotypów i przedstawiania pomocowego modelu osoby z niepełnosprawnością. Użyty język powinien być zrozumiały (zawierać jak najmniej specjalistycznego słownictwa, unikać skomplikowanej składni, zachować naturalny szyk zdania). Szkolenia powinny być prowadzone w oparciu o zróżnicowany przekaz (wykorzystywać co najmniej dwa kanały sensoryczne jak wzrok, słuch) i odpowiednie kanały informacyjne (na przykład serwisy branżowe, dedykowane dla osób niesłyszących, autystów itd.). Nagranie każdorazowo powinno zawierać audiodeskrypcję. Transmisja on-line szkolenia (o ile jest organizowana) udostępniać będzie napisy rozszerzone na żywo.</p> <p>Wpływ na realizację innych celów, komplementarność z działaniami/przedsięwzięciami/wpływ na realizację PRL (po 2024 r.):</p> <p>Działanie jest ściśle powiązane i komplementarne z innymi przedsięwzięciami podstawowymi i uzupełniającymi PRI oraz celami: tj. z działaniem doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych (CEL 3), efektywniejsze zarządzanie strategiczne w gminie (CEL 1), mieszkańcy partnerem miasta w zarządzaniu i współdecydowaniu o rozwoju miasta (CEL 4). Działanie wpisuje się również w cele szczegółowe w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, tj.: stworzenie efektywniejszego systemu motywowania pracowników samorządowych i podniesienie kompetencji kadry zarządzającej oraz pracowników samorządowych.</p> <p>Przygotowanie pracowników administracji lokalnej jest niezbędnym elementem sprawnego działania. Im mają oni lepsze kompetencje, lepszą motywację, potrafią uczyć się wzajemnie, współpracować w różnych zakresach, tym sprawniej realizują własne zadania, projekty, działania i cele rozwojowe postawione w PRL. Realizacja PRL pod tym względem jest zależna od wdrożenia PRI i jego trwałych efektów. A trwałe efekty i zmiany systemowe w ramach obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w JST wpłyną na doskonalenie zdolności instytucjonalnych i podniesienie standardów</p>
--	--	--	--	--

					działania.
4.	Rozbudowa paneli platformy cyfrowej, służącej do dialogu z interesariuszami – działanie uzupełniające	Cel. 4 Mieszkańcy partnerer miasta w zarządzaniu i współdecydowaniu o rozwoju gminy	35.000 (środki własne)	II/2024-IV/2030	<p>Wpływ na cel PRI- TAK</p> <p>Działania uzupełniające mają charakter kontynuacji w stosunku do działań podstawowych. Mają za zadanie utrwalić osiągnięte efekty i na ich bazie kontynuować rozpoczęte zmiany, w tym przypadku w obszarze przejrzystość, partnerstwo i aktywność społeczna. Efekty realizacji działań podstawowych będą trwalsze dzięki ich kontytuowaniu, wzmocnieniu i upowszechnianiu jako rozwiązań systemowych.</p> <p>Zasadność</p> <p>Stworzona w celu budowania dialogu z mieszkańcami cyfrowa platforma komunikacyjna musi sprawnie i bezproblemowo funkcjonować. Niezbędne są więc jej konserwacja i ewentualne naprawy. Ponadto relacje na linii mieszkańcy-gmina są żywe i wymagają elastyczności i aktualizacji. Dlatego w też w reakcji na zmieniające się potrzeby mieszkańców, platforma będzie systematycznie aktualizowana i rozbudowywana.</p> <p>Wymiar dostępności:</p> <p>Przedsięwzięcie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznika nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: wszystkie spotkania, szkolenia organizowane w ramach realizacji przedsięwzięcia będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych, niezależnie od sprawności narządów słuchu i wzroku. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia pracowników ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie od ich indywidualnych ograniczeń. Infrastruktura publiczna (w tym transportowa) oraz tabor komunikacji publicznej, co do zasady powinny być dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz o ograniczonej możliwości poruszania się, m.in. takimi jak: brak lub ograniczona możliwość chodzenia oraz dysfunkcje wzroku i słuchu. Infrastruktura powinna stworzyć możliwość swobodnego poruszania się w miejscach (w mieście, w którym będzie organizowane szkolenie/spotkanie). Używany będzie niestereotypowy przekaz, w tym w szczególności: promowanie praw i godności osób z niepełnosprawnościami,</p>
4.1	Konserwacja, rozbudowa i naprawa cyfrowej platformy komunikacyjnej - uzupełniające		35.000 (środki własne)	II/2024-IV/2030	

				<p>zdolności do pracy, zwalczanie stereotypów i przedstawiania pomocowego modelu osoby z niepełnosprawnością. Użyty język powinien być zrozumiały (zawierać jak najmniej specjalistycznego słownictwa, unikać skomplikowanej składni, zachować naturalny szyk zdania). Szkolenia powinny być prowadzone w oparciu o zróżnicowany przekaz (wykorzystywać co najmniej dwa kanały sensoryczne jak wzrok, słuch) i odpowiednie kanały informacyjne (na przykład serwisy branżowe, dedykowane dla osób niesłyszących, autystów itd.). Nagranie każdorazowo powinno zawierać audiodeskrypcję. Transmisja on-line szkolenia (o ile jest organizowana) udostępniać będzie napisy rozszerzone na żywo.</p> <p>Wpływ na realizację innych celów, komplementarność z działaniami/przedsięwzięciami/wpływ na realizację PRL (po 2024 r.)</p> <p>Działanie jest ściśle powiązane i komplementarne z innymi przedsięwzięciami podstawowymi oraz uzupełniającymi PRI tj. z działaniem doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych (CEL 3), efektywniejsze zarządzanie strategiczne w gminie (CEL 1), efektywniejsze wykorzystanie potencjału pracowników w gminie (CEL 2).</p> <p>Działanie „Budowanie społeczeństwa partycypacyjnego poprzez edukację, komunikację i włączenie mieszkańców w zarządzanie gminą” wpłynie na poprawę jakości kontaktów mieszkańców z gminą, co wzmocni poczucie tożsamości lokalnej oraz zwiększy poczucie odpowiedzialności jak i sprawczości obywatela.</p> <p>Nowoczesna platforma cyfrowa, stworzona konkretnie dla miasta pozwoli na realizację zadań w projekcie „Żary, tu chcę żyć !!!”, jak również na osiągnięcie zamierzonych celów.</p> <p>Wpływ na wdrażanie PRL jest istotny, działania zaplanowane w PRL będą realizowane z udziałem mieszkańców oraz innych interesariuszy, od spraw społecznych zaczynając, a na działaniach o charakterze kulturalnym, turystycznym, rewitalizacyjnym, gospodarczym, środowiskowym kończąc. Ich aktywny i skuteczny udział zostanie wzmocniony w ramach PRI. Realne włączenie mieszkańców w realizację PRL uwiarygodni ten dokument i umocni jego społeczny mandat. Akceptacja mieszkańców i interesariuszy dla celów i działań o charakterze strategicznym ma znaczenie dla rozwoju gminy, dla polepszenia jakości życia w mieście i zadowolenia samych mieszkańców. Utrwalenie efektów działań podjętych w czasie realizacji projektu EOG, pozwoli na pełne zinstytucjonalizowanie rozwiązań, które się sprawdziły, zostały zaakceptowane i mogą być z powodzeniem stosowane w ramach innych/kolejnych działań PRL.</p>
--	--	--	--	---

3.2. Harmonogram realizacji działań PRI

Harmonogram realizacji działań planowanych w ramach PRI został podzielony na trzy części i przedstawia działania:

- podstawowe, realizowane w okresie realizacji projektu EOG,
- uzupełniające, realizowane w trakcie projektu EOG i kontynuowane po jego zakończeniu,
- po zakończeniu projektu EOG jako kontynuacja działań podstawowych.

Kontynuowanie działań podstawowych, po zakończeniu realizacji projektu EOG, pozwoli na wprowadzenie stałych, systemowych zmian instytucjonalnych w perspektywie długofalowej. Dotyczy to systemu doskonalenia umiejętności, podnoszenia kompetencji pracowników administracji lokalnej. Harmonogram prezentuje działania uzupełniające jako działania komplementarne, wskazujące na spójną całość interwencji, która ma zapewnić trwałość zmian. Zakończenie realizacji projektu EOG nie kończy doskonalenia rozwoju instytucjonalnego, ale go inicjuje.

Harmonogram ten będzie ulegał modyfikacjom, w zależności od planu wdrożenia PRI w każdym roku, będzie precyzyjnie określał terminy, wartość środków wraz z przypisanymi im źródłami finansowania oraz odpowiedzialne osoby. Harmonogram może być modyfikowany również w wyniku podejmowania działań naprawczych/zaradczych w wyniku podejmowanych modyfikacji dokumentu oraz wdrożenia rekomendacji po ewaluacjach.

Tabela 28. Harmonogram realizacji działań PRI

HARMONOGRAM REALIZACJI PLANU ROZWOJU LOKALNEGO																									
Lp./ Działanie	Działanie PN, UN, UI	DZIAŁANIE / PRZEDSIĘWZIĘCIE	OKRES REALIZACJI (ROK/KWARTAŁ)																		Odpowiedzialni za realizację i postęp prac/ Odpowiedzialni za monitorowanie i raportowanie ryzyk do nadzorującego/Obszar tematyczny				
			2021				2022				2023				2024				2025	2026		2027	2028	2029	2030
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV							
1.	Usprawnienie systemu zarządzania strategicznego i finansowego w gminie																								
1.1.	PN	Przegląd dobrych praktyk w innych JST i zaimplementowanie ich do systemu zarządzania gminą																			Gmina Żary o statusie miejskim /Kierownik Zespołu Wykonawczego ds. Doskonalenia Systemu Zarządzania Strategicznego/ ZS/ZF/KD				
1.2.	PN	Wdrożenie dedykowanego systemu zarządzania strategicznego																							
1.3.	UN	Wdrożenie dedykowanego systemu zarządzania strategicznego, kontynuacja po EOG – działanie uzupełniające																							
2.	Usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w gminie w obszarze zarządzania strategicznego																								
2.1.	PN	Wybór i wdrożenie narzędzia informatycznego do podniesienia sprawności komunikowania się pracowników w zakresie zarządzania strategicznego																			Gmina Żary o statusie miejskim /Kierownik Zespołu Wykonawczego ds. Doskonalenia Systemu Zarządzania Strategicznego/ ZS/ZF/KD				
2.3.	UN	Usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w gminie w obszarze zarządzania strategicznego- uzupełniające																							
3.	Opracowanie i wdrożenie systemu rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników																								
3.1.	PN	Wyjazdy studyjne: wymiana doświadczeń i transfer dobrych praktyk																			Gmina Żary o statusie miejskim / Kierownik Zespołu Wykonawczego ds. Systemu Podnoszenia Kompetencji Pracowników w JST/ZZL				
3.2.	PN	Opracowanie oraz wdrożenie systemu motywacyjnego w Urzędzie Miejskim w Żarach																							
3.3.	PN	Stworzenie systemu podnoszenia kompetencji w JST (regulamin, jasna ścieżka rozwoju, badanie potrzeb pracowników)																							

ROZDZIAŁ IV. Partycypacja społeczna - sposób włączenia społeczności lokalnej w proces przygotowania i wdrażania PRI

Udział społeczności lokalnej w procesie zmian instytucjonalnych w mieście był istotnym elementem procesu przygotowania PRI. Władze miasta oraz Zespół Miejski angażowały interesariuszy na wszystkich etapach powstawania Planu Rozwoju Instytucjonalnego, w różnym zakresie i w różnych formach determinowanych przez sytuację epidemiologiczną w kraju i koniecznością przestrzegania obowiązujących obostrzeń oraz wytycznych.

Najważniejsi interesariusze zostali zidentyfikowani w Rozdziale I PRI, tam też zamieszczono opis ich aktywności społecznej. Obok nich istotnym interesariuszem dla PRI są pracownicy JST, jako interesariusze wewnętrzni, ich akceptacja dla realizacji działań jest również istotnym elementem procesu wdrażania PRI i zmian instytucjonalnych w mieście. Od ich akceptacji zmian zależy sukces całego procesu.

Poszczególne etapy przygotowania PRI jako i PRL wiązały się z uczestnictwem interesariuszy. Uczestnictwo to przybierało różne formy. Przygotowanie PRL wraz z udziałem mieszkańców i pozostałych ważnych interesariuszy miało również wpływ na przygotowanie PRI. Wszystkie wymiary PRL wiążą się z PRI, ponieważ realizacja PRL wymaga odpowiednich zdolności instytucjonalnych, przygotowania administracji i otwartości pracowników i władz gminy.

4.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowania PRI

Tabela 29. Przebieg procesu partycypacji społecznej w trakcie przygotowywania PRI

Lp.	Etap przygotowania PRI	Metoda zaangażowania społeczności lokalnej	Grupa docelowa
<p>Na wszystkich etapach przygotowania PRI oraz PRL, Zespół Miejski komunikował mieszkańcom oraz innym interesariuszom stan prac nad dokumentami. ZK wykorzystywał do tego następujące kanały: media społecznościowe (oficjalny profil miasta na FB); oficjalny portal informacyjny miasta: www.zary.pl oraz Biuletyn Informacji Publicznej. Informacje były przekazywane również za pośrednictwem serwisu Związku Miast Polskich. We wszystkich konsultacjach (bezpośrednich, on-line, badaniach ankietowych, spotkaniach Rady Rozwoju) wzięło udział 1914 osób.</p>			
1.	Definiowanie problemów i potrzeb	<ul style="list-style-type: none"> ankieta wśród mieszkańców dostępna na stronie www/platformie komunikacyjnej (luty 2020 r.), ankieta wśród przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu (luty 2020 r.), ankieta wśród młodzieży (luty 2020 r.), arkusze rozwoju instytucjonalnego wśród pracowników JST (kadra zarządzająca UM i MJO- luty 2020 r.), warsztaty z mieszkańcami (prezentacja i analiza drzew problemów; prezentacja diagnozy PRL)- maj/czerwiec 2020 r. spotkanie inauguracyjne Rady Rozwoju zainicjowanej przez Burmistrza Miasta oraz dyskusja nt. problemów miasta, również w sferze instytucjonalnej i komunikacji z mieszkańcami- (luty 2020 r.). Spotkania te miały nie tylko wymiar informacyjny czy promocyjny (interwencja EOG). Dotyczyły problemów oraz deficytów rozwojowych, również w odniesieniu do działania administracji w odniesieniu do potrzeb mieszkańców, zdolności instytucjonalnych administracji oraz potrzeby zmian, np. w zakresie 	Mieszkańcy, ngo, przedsiębiorcy, liderzy lokalni/liderzy opinii

		komunikacji. Pozyskane informacje pozwolą na wzbogacenie dokumentu w części diagnostycznej.	
2	Określanie celów	<ul style="list-style-type: none"> Konsultacje dla mieszkańców i innych interesariuszy na stronie internetowej UM (ankieta on-line w zakresie potrzeb mieszkańców w zakresie funkcjonowania administracji lokalnej, również z w zakresie potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz ze specjalnymi potrzebami), konsultacje wewnętrzne w JST (UM i MJO)- lipiec 2020. <p>Konsultacje miały na celu zbadanie potrzeb pozwalających na zaprojektowanie działań, tak, aby były one adekwatne, racjonalne i zasadne.</p>	Mieszkańcy, pracownicy JST (UM oraz MJO)
3	Określanie działań	<ul style="list-style-type: none"> Otwarty nabór pomysłów projektowych /nabór za pośrednictwem Internetu: strona www oraz platforma: konsultacjeJST, a także bezpośrednio ankiety wśród mieszkańców (sierpień/wrzesień 2020 r.) konsultacje wewnętrzne z pracownikami JST (sierpień/wrzesień 2020 r.) W trakcie otwartego naboru mieszkańcy zgłosili jeden pomysł dot. powołania zespołu zadaniowego (zespół zadaniowy ds. nowych technologii); pomysł ten otrzymał wysoką punktację i został włączony do działań zaplanowanych w PRI. Informacja nt. sposobu wykorzystania zgłoszonego pomysłu została zawarta w opublikowanym Protokole z naboru. Konsultacje z przedstawicielami Rady Rozwoju (ze względu na reżim sanitarny i sytuację w kraju, spotkanie odbywało się w sposób zdalny, październik 2020). 	Mieszkańcy, ngo, przedsiębiorcy, liderzy lokalni/liderzy opinii; pracownicy JST (jako adresaci działań- interesariusze wewnętrzni)
4	Opracowanie zasad monitorowania i ewaluacji	<p>Konsultacje systemu monitorowania wraz ze wskaźnikami z przedstawicielami Rady Rozwoju oraz pracownikami JST (Naczelniczy Wydziałów, dyr. MJO)- październik 2020 r.</p> <p>Konsultacje dotyczyły systemu realizacji PRI (a także PRL) oraz roli mieszkańców w tym systemie; roli Rady Rozwoju w trakcie realizacji projektu EOG i wdrażania przyjętych dokumentów (sposób działania, powołania, udział w systemie wdrażania, monitorowania oraz ewaluacji PRI oraz PRL). Wspólnie podjęto decyzję nt. zasad funkcjonowania Rady, sposobu jej powołania, organizacji otwartego naboru na członków, zasad udziałów w systemie realizacji nowej ścieżki rozwoju miasta zapisanej w PRI/PRL. Współpraca RR i wykorzystanie dobrych praktyk z czasu przygotowania PRI/PRL przyczyni się do instytucjonalizacji tego rozwiązania i wprowadzenia go na stałe go praktyki miasta, pozwoli również na rozszerzenie w przyszłości tego forum o kwestie związane z rewitalizacją (Komitet Rewitalizacji)</p>	Grupy interesariuszy skupione w Radzie Rozwoju; pracownicy JST (UM oraz MJO)
5	Przygotowanie Planu Komunikacji	<p>Konsultacje przez platformę konsultacjeJST; Konsultacje z Radą Rozwoju; z pracownikami JST; publikacja informacji na stronach UM- październik 2020 r.</p> <p>Konsultacje dotyczyły zaproponowanych rozwiązań/narzędzi komunikacji oraz promocji, sposobu komunikacji z interesariuszami, kanałów komunikacyjnych, adekwatności ich doboru do potrzeb poszczególnych grup. Uwagi zgłoszone podczas dyskusji zostały wykorzystane w Planie Komunikacji.</p>	Mieszkańcy, Grupy interesariuszy skupione w Radzie Rozwoju; pracownicy JST (UM oraz MJO)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych przez Zespół Miejski

Miasto, które jest odpowiedzialne za uspołecznienie procesu realizacji PRI dba o wszystkie możliwe i adekwatne wymiary dostępności, zarówno na etapie przygotowania dokumentu jak i jego późniejszej realizacji.

4.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji PRI

Partycypacja społeczna na etapie realizacji PRI będzie zintegrowana z działaniami partycypacyjnymi zaplanowanymi dla PRL, tam, gdzie jest to uzasadnione czy wymagane. Oba dokumenty pod tym względem będą komplementarne.

Cele PRI nawiązują do efektywniejszego włączenia i zaangażowania mieszkańców w zarządzanie miastem i uczynienia z nich partnera w podejmowaniu decyzji. Zostaną wdrożone działania partycypacyjne wypracowane wspólnie z interesariuszami. Na etapie realizacji PRI, czyli realizacji poszczególnych działań i przedsięwzięć, partycypacja będzie miała charakter animacyjny, integracyjny oraz edukacyjny.

Plan nie definiuje zamkniętego katalogu narzędzi, które będą wykorzystywane na potrzeby jego wdrażania. Katalog ten pozostaje otwarty również ze względu na możliwe nowe metody i narzędzia, które ujawnią się w trakcie realizacji, także wypracowane z udziałem mieszkańców. Katalog ten jest powiązany z działaniami zaplanowanymi w ramach Planu Komunikacji dla projektu. Zastosowanie tych działań w okresie po zakończeniu realizacji projektu będzie uzależnione od przeprowadzonej ewaluacji w zakresie trafności i skuteczności narzędzi i działań.

Podejmowane działania w ramach partycypacji procesu wdrażania PRI będą również zgodne z zasadami dostępności, w zależności od wymiaru.

Tabela 30. Planowane metody do wykorzystania w celu animacji społeczności lokalnej

Lp.	Metody/techniki	Krótki opis	Dostępność
1	Edukowanie lokalnej społeczności	<ul style="list-style-type: none"> • Webinaria • Internet: strona internetowa, • FB (informacja nt. bieżących wydarzeń w ramach realizacji zaplanowanych działań • Publikacje edukacyjne (np. w zakresie e-usług publicznych; korzystania z e-usług, działania cyfrowej platformy konsultacyjnej w mieście, która powstanie w wyniku realizacji PRI) • Spotkania informacyjne dla interesariuszy (np. w zakresie e-usług). 	<p>Wymiary: cyfrowy/informacyjno -promocyjny/edukacyjny/szkoleniowy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dostępność przestrzeni/pomieszczeń, w których będą prowadzone spotkania (odpowiednia szerokość wejść, sala ulokowana na parterze lub w miejscu, do którego można dostać się windą); miejsce do siedzenia oraz miejsca dla osób poruszających się na wózkach (np. odpowiedni dostęp do stolików), • komunikacja: tłumaczenie na język migowy; dostosowanie akustyczne: pętle indukcyjne; informacja nt. topografii budynku, dostępności miejsc parkingowych, wejścia do budynku i poruszania się w nim, • informacja o spotkaniach: na stronie www (standard WCAG 2.1; prosty i zrozumiały język, audiodeskrypcja, kontrast, powiększenie czcionki); plakaty, FB, tablica informacyjna UM i MJO, • godziny spotkań: dostosowane do grupy odbiorców (np. godziny popołudniowe lub weekendy).
2	Informowanie lokalnej społeczności o planowanych i prowadzonych działaniach w ramach PRI	<ul style="list-style-type: none"> • Internet: strona internetowa (aktywny kalendarz wydarzeń), • FB (wydarzenia), • Tablice ogłoszeń, • Informator, • Punkt Informacyjno-Promocyjny prowadzony w UM (w ramach realizacji Planu Komunikacji przez pracowników UM- Zespół Wykonawczy- Zespół ds. Komunikacji i Promocji 	<p>Wymiary: cyfrowy/informacyjno -promocyjny/</p> <ul style="list-style-type: none"> • informacja o spotkaniach: na stronie www (standard WCAG 2.1; prosty i zrozumiały język, audiodeskrypcja, kontrast, powiększenie czcionki), • tablica informacyjna UM i MJO (dostosowanie języka, wielkości czcionek, adjustacji tekstu, itp.), • dostępność pomieszczeń i przestrzeni Punktu/ dostosowane godziny pracy/różnorodne narzędzia i kanały komunikacyjne.
3	Konsultacje społeczne- spotkania otwarte	<p>Celem konsultacji jest zaprezentowanie ich celu, zebranie opinii uczestników nt. przedstawionych materiałów lub informacji, udzielenie dodatkowych wyjaśnień lub odpowiedzi na pytania; nie ma charakteru spotkania informacyjnego i pozwala wypowiedzieć się wszystkim zainteresowanym stronom.</p> <p>Zastosowanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • na etapie zasięgnięcia opinii: aby zebrać opinie i pomysły interesariuszy dot. proponowanych rozwiązań, 	<p>Wymiary: cyfrowy/informacyjno -promocyjny/ edukacyjny/szkoleniowy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dostępność przestrzeni/pomieszczeń, w których będą prowadzone spotkania (odpowiednia szerokość wejść, sala ulokowana na parterze lub w miejscu, do którego można dostać się windą); miejsce do siedzenia oraz miejsca dla osób poruszających się na wózkach (np. odpowiedni dostęp do stolików) • komunikacja: tłumaczenie na język migowy; dostosowanie akustyczne: pętle indukcyjne; informacja nt. topografii budynku,

		<ul style="list-style-type: none"> na etapie monitorowania i ewaluacji PRI (nt. postępów wdrażania, osiągniętych/nieosiągniętych efektów; pojawiających się problemów, konieczności wprowadzenia zmian na etapie informacji zwrotnej: w celu poinformowania interesariuszy o podjętych decyzjach i dyskusji nad zaproponowanymi rozwiązaniami. 	<p>dostępności miejsc parkingowych, wejścia do budynku i poruszania się w nim; organizacja miejsca dla dzieci w przypadku rodziców,</p> <ul style="list-style-type: none"> informacja o spotkaniach: na stronie www (standard WCAG 2.1; prosty i zrozumiały język, audiodeskrypcja, kontrast, powiększenie czcionki); plakaty, FB, tablica informacyjna UM i MJO, godziny spotkań: dostosowane do grupy odbiorców (np. godziny popołudniowe lub weekendy w przypadku osób pracujących), transmisja spotkań w Internecie.
4	<p>Konsultacje społeczne on-line: ankiety internetowe/platforma konsultacyjna: konsultacjejst.pl;</p> <p>Wrota Żar (nowy portal miasta wraz z podstroną e-żaranin)</p>	<p>Konsultacje tego typu służą zebraniu bardziej szczegółowych informacji na temat potrzeb i opinii mieszkańców; posłużenie się narzędziami on-line pozwala: dotrzeć do większej liczby mieszkańców szybciej, łatwiej i taniej niż w przypadku tradycyjnych badań ankietowych; wykorzystanie tego narzędzia jest też bezpieczniejsze w przypadku obowiązującego reżimu sanitarnego; badania ankietowe będą również służyć informowaniu obywateli o innych dostępnych/proponowanych możliwościach partycypacji w mieście.</p> <p>Miasto zamierza utworzyć podstronę poświęconą wyłącznie komunikacji i partycypacji społecznej z bezpośrednim dostępem do:</p> <ul style="list-style-type: none"> platformy z konsultacjami społecznymi i budżetem Gminy, zgłoszenia awarii lub usterek itp. na terenie miasta, modułu „pomysłowy mieszkaniec” za pośrednictwem, którego mieszkańcy będą mieli możliwość podzielenia się swoimi pomysłami dot. rozwoju miasta, modułu „Żary love”, w którym zarówno mieszkańcy, jak i turyści czy przyjezdni, będą mogli oznaczyć na wirtualnej mapie ulubione miejsca. 	<p>Wymiary: cyfrowy/informacyjno -promocyjny</p> <ul style="list-style-type: none"> wykorzystanie zrozumiałych piktogramów, informacja o spotkaniu, język: prosty, zrozumiały, audiodeskrypcja, kontrast, powiększenie czcionki); plakaty, FB, tablica informacyjna UM i MJO, umożliwienie skorzystania z komputera oraz Internetu w UM oraz jednostek (szkoły, instytucje kultury, sportu i rekreacji, MOPS), zapewnienie wsparcia pracowników administracji w zakresie skorzystania z platformy konsultacyjnej, w przypadku ankiet on-line- umożliwienie również skorzystania z innej formy ankiet (papierowa).
5	Sondaż uliczny	<p>Bezpośrednia rozmowa ankietera z osobą badaną przy użyciu kwestionariusza, zawierającego listę kilku ogólnych pytań, dotyczących określonego problemu. Pozwala na wychwycenie wątków wymagających głębszego rozpoznania i zebranie preferencji.</p>	<p>Wymiar informacyjny:</p> <ul style="list-style-type: none"> zróżnicowane godziny prowadzenia sondażu dostosowany język/zrozumiałe sformułowania możliwość pobrania i wypełnienia ankiety w innej formie
6	Warsztaty konsultacyjne	<p>Warsztaty dla przedstawicieli różnych interesariuszy (10-</p>	<p>Wymiary: informacyjno –promocyjny/edukacyjny/szkoleniowy</p>

	<p>dla grup interesariuszy, w tym panel obywatelski</p>	<p>30 osób), podczas których wypracowuje się rozwiązania konkretnych problemów, rekomendacje, np. w obszarze dostępności e-usług, projektowania usług publicznych dla różnych odbiorców, uwzględniających ich potrzeby.</p> <p>Panel obywatelski będzie jedną z form dojrzałej partycypacji, w której grupa mieszkańców, wybranych losowo z uwzględnieniem takich kryteriów jak: płeć, grupa wiekowa, miejsce zamieszkania i poziom wykształcenia; Panel wypracowuje w drodze głosowania wiążące rekomendacje w zadanym temacie (w przypadku Żar będzie to doskonała forma do dyskusji i rozwiązań dot. czystości powietrza). Głosowanie następuje po zdobyciu wiedzy przez uczestników panelu (część edukacyjna panelu) i ich wspólnym namyśle nad możliwymi rekomendacjami (część deliberacyjna panelu).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dostępność przestrzeni/pomieszczeń, w których będą prowadzone spotkania (odpowiednia szerokość wejść, sala ulokowana na parterze lub w miejscu, do którego można dostać się windą, toalety dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami i/lub ze specjalnymi potrzebami); miejsce do siedzenia oraz miejsca dla osób poruszających się na wózkach (np. odpowiedni dostęp do stolików; wydzielone miejsce dla dzieci- w przypadku rodziców), • komunikacja: tłumaczenie na język migowy, • odpowiednie sale, • informacja o spotkaniach: na stronie www (standard WCAG 2.1); plakaty, FB, tablica informacyjna UM i MJO, • godziny spotkań: dostosowane do grupy odbiorców (np. godziny popołudniowe odpowiadające potrzebom osób pracujących lub weekendy), • materiały w formacie cyfrowym dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami: (np. audio deskrypcja) przygotowane w sposób zrozumiały (pt. infografiki, powszechnie zrozumiałe piktogramy), • transmisja spotkań w Internecie.
7	<p>Rada Rozwoju</p>	<p>Opiniowanie dokumentów (raportów w procesie monitorowania, zmian do dokumentu, raportów z ewaluacji, itp.). Edukacja w ramach RR dot. zasad prowadzenia konsultacji społecznych; zasad w zakresie włączania mieszkańców do decydowania o sprawach miasta; włączenie RR do współdecydowania o zasadach Budżetu Obywatelskiego, itp.</p>	<p>Wymiary: promocyjno informacyjny/edukacyjny/szkoleniowy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dostępność przestrzeni/pomieszczeń, w których będą prowadzone spotkania (odpowiednia szerokość wejść, sala ulokowana na parterze lub w miejscu, do którego można dostać się windą, toalety dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami i/lub ze specjalnymi potrzebami); miejsce do siedzenia oraz miejsca dla osób poruszających się na wózkach (np. odpowiedni dostęp do stolików; wydzielone miejsce dla dzieci- w przypadku rodziców), • komunikacja: tłumaczenie na język migowy, • odpowiednie sale, • informacja o spotkaniach: na stronie www (standard WCAG 2.1); plakaty, FB, tablica informacyjna UM i MJO, • godziny spotkań: dostosowane do grupy odbiorców (np. godziny popołudniowe odpowiadające potrzebom osób pracujących lub w weekendy), • materiały w formacie cyfrowym dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami: (np. audio deskrypcja) przygotowane

			<p>w sposób zrozumiały (pt. infografiki, piktogramy powszechnie zrozumiałe),</p> <ul style="list-style-type: none"> • umożliwienie udziału on-line w przypadku osób, które nie mogą uczestniczyć osobiście (również umożliwienie zabierania głosu na równych zasadach).
8	Żarskie Forum Dzieci i Młodzieży, Miejska Rada Seniorów, Społeczna Rada Przedsiębiorców	<p>Fora dyskusyjne (np. w ramach cyklicznych spotkań: śniadania biznesowe; dedykowane spotkania poświęcane wybranym obszarom funkcjonowania miasta; polityka społeczna, polityka senioralna, polityka młodzieżowa, przedsiębiorczość młodzieży, działalność kulturalna, ochrona środowiska, wdrażanie i planowanie e-usług, itd. Każdy z tych aspektów ma również wymiar instytucjonalny istotny dla realizacji działań); opiniowanie procesu wdrażania PRI/PRL (w ramach prowadzonej ewaluacji).</p>	<p>Wymiary: informacyjny, promocyjny, szkoleniowy, cyfrowy.</p>
9	Inicjatywa lokalna	<p>To jedno z rozwiązań instytucjonalnych, którego nie ma w Żarach, a jej wprowadzenie będzie wymagało przyjęcia uchwały Rady Miejskiej, a wcześniej ustalenia zasad z mieszkańcami. Inicjatywa lokalna jest narzędziem umożliwiającym realizację działań zgłaszanych przez mieszkańców w ich bezpośrednim otoczeniu, które uzupełnia już funkcjonujący w Żarach instrument, jakim jest Budżet Obywatelski</p>	<p>Wymiary: cyfrowy/informacyjno -promocyjny/edukacyjny</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dostępność przestrzeni/pomieszczeń, w których będą prowadzone spotkania informacyjne (odpowiednia szerokość wejść, sala ulokowana na parterze lub w miejscu, do którego można dostać się windą); miejsce do siedzenia oraz miejsca dla osób poruszających się na wózkach (np. odpowiedni dostęp do stolików) • dokumenty i wszystkie formularze dostępne w różnych formacie (elektroniczne, papierowe, z uwzględnienie różnych systemów operacyjnych/pakietów biurowych); język prosty i komunikatywny (unikanie „nowomowy” urzędniczej) • komunikacja: tłumaczenie na język migowy; dostosowanie akustyczne: pętle indukcyjne; informacja nt. topografii budynku, dostępności miejsc parkingowych, wejścia do budynku i poruszania się w nim • informacja o spotkaniach: na stronie www (standard WCAG 2.1; prosty i zrozumiały język, audiodeskrypcja, kontrast, powiększenie czcionki); plakaty, FB, tablica informacyjna UM i MJO • godziny spotkań: dostosowane do grupy odbiorców (np. godziny popołudniowe lub weekendy).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie portalu partycypacjaobywatleka.pl, ustaleń Zespołu Miejskiego oraz mieszkańców.

4.3. Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów PRI

Interesariusze biorą udział w procesie oceny efektów wdrażania PRI. Przedstawiciele różnych grup interesariuszy są członkami RR. Za jej pośrednictwem są włączani w ewaluację PRI przez Zespół ds. Monitorowania i Ewaluacji. Przewodniczący Zespołu Koordynującego (Burmistrz Miasta) może włączyć do badania ewaluacyjnego prowadzonego przez Zespół ds. Monitorowania i Ewaluacji przedstawicieli grup interesariuszy, dla których efekty realizacji PRI są istotne. Przedstawiciele Rady Rozwoju jako członkowie Zespołu biorą udział w procesie oceny, analizie danych, opracowaniu rekomendacji.

Formy i narzędzia włączania mieszkańców w proces oceny rezultatów wdrażania PRI :

- publikacja wyników badań ewaluacyjnych, publikacja rekomendacji oraz sposobu ich wykorzystania (oficjalny portal miasta, BIP, media społecznościowe),
- badania sondażowe prowadzone wśród mieszkańców z wykorzystaniem dostępnych i wykorzystywanych w mieście narzędzi (ankiety internetowe) dot. zmian w zakresie pracy/kompetencji/jakości usług, itp. w JST,
- media społecznościowe: ankiety, sondy, wydarzenia na FB,
- badania fokusowe w zakresie jakości świadczonych usług; kompetencji; przejrzystości o otwartości JST; komunikacji z mieszkańcami,
- debaty publiczne z liderami JST nt. zmian w mieście, efektów realizacji PRI, oceny tych efektów przez mieszkańców, podsumowania korzyści płynących z realizacji PRI,
- konkursy dla mieszkańców (dot. rozwiązań, nadania nazw, funkcjonalności, form i zakresu działania, itp.),
- warsztaty z mieszkańcami (spotkania otwarte, konsultacje dot. planowanych e-usług, terminów i zakresu planowanych warsztatów dla mieszkańców, itp.),
- Rada Rozwoju i jej członkowie- udział w pracach Zespołu ds. Monitoringu i Ewaluacji; a także opiniowanie rocznych raportów z monitorowania PRI/ opiniowanie zmian w PRI,
- pozostałe ciała doradcze funkcjonujące w mieście: Żarskie Forum Młodzieży, Miejska Rada Seniorów, Społeczna Rada Przedsiębiorców, Komitet Rewitalizacji.

Wyniki badań ewaluacyjnych wraz z rekomendacjami będą udostępniane mieszkańcom oraz pozostałym interesariuszom. Sposoby ich udostępniania i prezentowania zostały opisane w części poświęconej ewaluacji rezultatów.

ROZDZIAŁ V. Analiza ryzyka i zarządzanie ryzykiem w ramach PRI/PRL

Procedura określania ryzyka, a także zarządzanie ryzykiem dotyczącym PRL/PRI została opracowana w oparciu o funkcjonujące w mieście Żary standardy i zasady kontroli zarządczej, opisane w przyjętym zarządzeniem Burmistrza Żar dokumencie – Księdze kontroli zarządczej. Dla przeprowadzenia analizy ryzyka na etapie sporządzania i realizacji PRL/PRI procedura określania ryzyka została poszerzona przez wprowadzenie dodatkowego narzędzia: Generatora PRL/PRI przygotowanego i udostępnionego Beneficjentom, w tym celu w trakcie przygotowywania PRL/PRI przez Związek Miast Polskich.

W oparciu o to narzędzie przyjęto poszerzony rejestr ryzyka. Rejestry ryzyka są stałym elementem zarządzania ryzykiem w ramach PRI/PRL. Rejestry podlegają uzupełnieniu w każdym roku realizacji PRI/PRL (np. w przypadku zdiagnozowania nowego ryzyka), podlegają okresowej weryfikacji i będą służyły do podejmowania decyzji o dalszych działaniach w przypadku konieczności eliminowania poszczególnych ryzyk lub ich minimalizowania, w zależności od sytuacji.

Dla działań i przedsięwzięć związanych z projektami realizowanymi przez gminę, w oparciu o środki zewnętrzne, metodologia wyznaczania ryzyka i jego zarządzania jest podobna. W oparciu o informacje zawarte w formularzach do księgi kontroli zarządczej, sporządza się rejestr ryzyka dla PRL/PRI (działania/przedsięwzięcia). W rejestrze tym uwzględnia się najważniejsze ryzyka związane z realizacją działań/przedsięwzięć PRL/PRI. Rejestr ryzyka jest prowadzony w sposób ciągły. Podstawą zmian w rejestrze są w szczególności informacje o pojawiających się ryzykach pochodzące od Kierowników ZW.

5.1. Zasady oceny wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka w PRL/PRI przyjęto w oparciu o Generator PRL/PRI

Tabela 31. Zasady oceny wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka

Symbol	Nazwa	Opis
I	Minimalny	Brak oddziaływania, albo nieznaczny wpływ na cele i spodziewane korzyści projektu, nawet przy braku podjęcia działań zaradczych. Podjęcie działań zaradczych niweluje negatywne skutki oddziaływania prawie w całości.
II	Umiarkowany	Umiarkowane oddziaływanie na cele i spodziewane korzyści projektu, które można dodatkowo minimalizować poprzez podjęcie działań zaradczych. Osiągnięcie średnio- i długookresowych celów nie jest zagrożone, chociaż stopień ich osiągnięcia może odbiegać nieco od zaplanowanych poziomów.
III	Poważny	Silny negatywny wpływ na cele i spodziewane korzyści projektu, które niezwykle trudno jest niwelować podjęciem działań zaradczych. Średnio- i długookresowe cele zostają osiągnięte w stopniu dalekim od zakładanego.
IV	Bardzo poważny	Bardzo poważny, negatywny wpływ na cele i spodziewane korzyści projektu, które niezwykle trudno jest niwelować podjęciem działań zaradczych. Średnio- i długookresowe cele zostają osiągnięte w stopniu dalekim od zakładanego.

Źródło: Księga kontroli zarządczej UM w Żarach

Tabela 32. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Symbol	Nazwa	Opis
A	Bardzo nieprawdopodobne	Bardzo niskie bądź niskie prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzenia, maksymalnie 25%.
B	Nieprawdopodobne	Mało prawdopodobne zaistnienie zdarzenia, mieszczące się w przedziale 26-50%.
C	Prawdopodobne	Zaistnienie zdarzenia istotnie prawdopodobne, mieszczące się w przedziale 51-75%.
D	Niemal pewne	Zaistnienie zdarzenia wysoce prawdopodobne, bądź niemal pewne, w przedziale 76-99%.

Źródło: Księga kontroli zarządczej UM w Żarach

5.2. Analiza ryzyka

Celem analizy ryzyka jest określenie i oszacowanie prawdopodobieństwa oraz skutków wystąpienia danego (niepożądanego) zdarzenia w czasie opracowania projektu PRI/PRL i jego realizacji. Analiza ryzyka jest jednym z elementów procesu zarządzania ryzykiem. Ocena ryzyka została dokonana dla działań/przedsięwzięć określonych w PRI/PRL. Potencjalnie czynników ryzyka dla analizowanych dokumentów może być bardzo wiele, dlatego w ramach analizy określono grupy czynników ryzyka wspólnych dla obu dokumentów oraz te, które są charakterystyczne dla każdego z nich osobno. Decyzja ta wynika z faktu, że działania/przedsięwzięcia w obu planach dotyczą jednego organizmu jakim jest urząd i jego otoczenie. Ponadto przyjęto wspólną metodykę zarządzania ryzykiem, podobnie jak w przypadku monitorowania celów czy ewaluacji rezultatów obu planów. Ocena ryzyka jest dokonywana w skali punktowej, w oparciu o 4 - polową macierz ryzyka, analogicznie do macierzy ryzyka w Księdze kontroli zarządczej UM w Żarach, gdzie dla każdego ryzyka wylicza się **istotność** tego ryzyka (I), która stanowi iloczyn **prawdopodobieństwa** jego zaistnienia (P) oraz **wpływu** (W). Wyniki oceny ryzyka rankingowane są na tablicy macierzy ryzyka w układzie trzech kolorów, dla których przyporządkowane są cyfry odpowiednio:

Rysunek 14. Macierz ryzyka (oś pionowa: P - prawdopodobieństwo, oś pozioma W - wpływ)

P

4	1	2	3	3
3	1	2	2	3
2	1	1	2	2
1	1	1	1	1
	1	2	3	4

W

Istotność stanowi iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu. Skala istotności wynosi od 1 do 16

Ryzyko jest określane w skali od 1 do 3.

1 – niskie (kolor zielony w tabeli) przy istotność zawierającej się w skali punktowej 1-4,

2 – średnie (kolor żółty) istotność od 6-11 pkt,

3 – wysokie (kolor czerwony) istotność od 12-16 pkt.

Dla przeprowadzenia dokładniejszej analizy ryzyka, dla projektów ujętych w PRL/PRI obowiązujący katalog ryzyka został rozszerzony, w zakresie obszaru **Ryzyko działalności**, o dodatkowe kategorie ryzyka: Popytowe (PP), Projektowanie (PR), Administracyjne (AD), Realizacyjne (RE), Operacyjne (OP), przyjmując do katalogu ryzyka ujęte w Generatorze PRL/PRI.

Tabela 33. Rodzaje i kategorie ryzyka

KATEGORIA RYZYK	
Ryzyko finansowe (RF)	
Budżetowe (BD)	Związane z planowaniem wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków; Związane z kosztami inwestycji i zakupów w fazie realizacyjnej oraz kosztami użytkowania w fazie operacyjnej.
Oszustwa i kradzieży (OK)	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia.
Podlegające ubezpieczeniu (PU)	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań innym podmiotom (ZP)	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań innym podmiotom - np. ryzyko naruszenia zasad, trybu ustawy Prawo zamówień publicznych, przedłużanie i powtarzanie procedur przetargowych.
Odpowiedzialności (OD)	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Ryzyko dot. zasobów ludzkich (RZ)	
Personel (PL)	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników.
Bhp (BH)	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.
Ryzyko działalności (RD)	
Regulacji wewnętrznych (RR)	Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych.
Organizacji i podejmowania decyzji (OP)	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
Kontroli wewnętrznej (KW)	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
Informacji (IN)	Związane z jakością informacji na podstawie których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, ryzyko protestów społecznych.
Reputacji (RP)	Związane z reputacją Urzędu np. ryzyko negatywnych opinii.
Systemów informatycznych (SI)	Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych.
Popytowe (PP)	Związane z popytem na usługi świadczone wybudowaną infrastrukturą, zakupionym wyposażeniem, nowymi systemami informatycznymi, itp.
Projektowanie (PR)	Związane z błędami projektowymi, niezgodnością z koncepcjami wyjściowymi, opóźnieniami w projektowaniu, nieuwzględnieniem istotnych postanowień zabezpieczających w projektach i umowach.
Administracyjne (AD)	Związane z uzyskiwaniem zgód, pozwoleń i uzgodnień w procesach inwestycyjnych.
Realizacyjne (RE)	Związane z jakością i terminowością prowadzenia robót budowlanych, dokonywania zakupów inwestycyjnych, uruchamianiem nowej infrastruktury, nieterminową realizacją projektu, ograniczeniami wynikającymi z występowania pandemii i innych zdarzeń niezależnych.
Operacyjne (OP)	Związane z fazą operacyjną – wykorzystywaniem wybudowanej

	infrastruktury, zakupionego wyposażenia, np. awarie niepodlegające gwarancji, niewykonywanie gwarancji przez wykonawcę.
Ryzyko zewnętrzne (RZ)	
Infrastruktury (IF)	Związane z infrastrukturą, np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
Gospodarcze (GP)	Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. kursy walut, inflacja.
Środowiska prawnego (SP)	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem.
Środowiska interesariuszy (SI)	Związane z opinią i udziałem interesariuszy w procesach zarządzania strategicznego i realizacji działań.

Źródło: Opracowanie własne

Zarządzanie ryzykiem. Ryzyko i reakcja na ryzyko

Po dokonaniu analizy ryzyka następuje jego rankingowanie (hierarchizacja) z wykorzystaniem macierzy.

Po otrzymaniu wyników, podejmujemy następujące działania:

- Wynik (1) – Brak wpływu na projekt lub ten wpływ jest nieznaczny; nie ma potrzeby podejmowania działań związanych z ryzykiem, ponieważ ryzyko mieści się na poziomie akceptowalnym. Monitorowanie ryzyka jest przeprowadzane w razie potrzeb (np. raz w ciągu roku).
- Wynik (2) – Umiarkowany wpływ na projekt. Materializacja ryzyka oddziałuje istotnie także na długofalowe rezultaty projektu. Działania zaradcze, o ile szeroko rozbudowane mogą niwelować negatywne skutki, chociaż nie są w stanie zniwelować wszystkich negatywnych aspektów; należy podjąć działania mające na celu zmniejszenie ryzyka, opracowanie sposobu „bezpiecznego działania”, przeniesienie ryzyka.
- Wynik (3) – Krytyczny lub katastrofalny wpływ na projekt. Następuje istotne zagrożenie dla podstawowych celów i rezultatów projektu. Działania zaradcze, nawet szeroko rozbudowane nie są w stanie zniwelować skutków; opracowanie planu awaryjnego, podjęcie działań mających na celu zmniejszenie ryzyka, rozważenie wycofania się z szczególnie niebezpiecznych działań, rozważenie możliwości wprowadzenia działania alternatywnego, przeniesienie ryzyka (ubezpieczenie).

Opis działań zaradczych w zakresie zmniejszania poziomu ryzyka

Unikanie – obejmuje zazwyczaj zmianę jakiegoś aspektu projektu, np. zakresu, trybu zaopatrzenia, dostawcy lub kolejności działań tak, aby zagrożenie nie mogło już wpływać, albo aby nie mogło zaistnieć.

Redukowanie – proaktywne działania podjęte w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia lub ograniczenie wpływu zdarzenia (np. lepsze zarządzanie czasem restrykcyjne przestrzeganie harmonogramów działań).

Przeniesienie – strona trzecia przejmuje odpowiedzialność za część finansowych lub rzeczowych skutków zagrożenia (np. ubezpieczenie lub zawarcie klauzul umownych, przeniesienie ryzyka na partnera/ów projektu).

Akceptowanie (akceptacja bierna) – podjęcie świadomej i przemyślanej decyzji o braku reakcji na dane zagrożenie po rozpoznaniu, że powstrzymanie się od działania jest bardziej ekonomiczne niż próba reagowania na ryzyko.

Plan rezerwowy (akceptacja czynna) – przygotowanie planu rezerwowego dla działań, które będą podjęte w celu zredukowania skutków zagrożenia, gdy ryzyko się zmaterializuje.

Współdzielenie – partnerzy w projekcie wspólnie pokrywają straty.

Opis ryzyka, jego kategoria i reakcja na ryzyko jest opisana w rejestrze ryzyka projektu. Ponadto należy wskazać kto jest personalnie odpowiedzialny za podjęcie działań zaradczych (tylko osoba zarządzająca tym ryzykiem).

5.3. Analiza ryzyka na etapie sporządzania PRL/PRI

Do analizy ryzyka w działaniach proponowanych do ujęcia w PRL/PRI przyjęto zasady opisane powyżej. Wyniki analizy są załączone w dalszej części opracowania.

5.3.1. Procedura określania/uzupełniania ryzyka w trakcie realizacji PRI/PRL oraz zasady włączenia do istniejącego w mieście systemu analizy i zarządzania ryzykiem.

1. W przypadku projektów, dla których Gmina Żary o statusie miejskim występuje o dofinansowanie, pierwsze szacowanie ryzyka następuje najpóźniej 21 dni przed terminem wskazanym w założeniach projektowych do przedłożenia analizy ryzyka projektu. W przypadku przystąpienia do fazy realizacyjnej projektu szacowanie ryzyka, w kolejnych latach projektu, następuje do dnia 30 października następnego roku. Zespoły Wykonawcze PRI/PRL (ZW) dokonują identyfikacji ryzyka w odniesieniu do działań/przedsięwzięć im przypisanych. Następnie zidentyfikowane ryzyka są przekazywane do Kierowników Zespołów Wykonawczych i po ich analizie do Operatorów PRI/PRL.
2. Operatorzy PRI/PRL prowadzą okresowe narady z Kierownikami Zespołów Wykonawczych i Zespołem Koordynującym, na których omawiane są ryzyka o których mowa w pkt. 1.
3. Identyfikacja ryzyka następuje na podstawie określonych w Księdze kontroli ryzyka formularzy, z wykorzystaniem w tym celu zasad wyceny tego ryzyka.
4. Do 30 listopada Kierownicy Zespołów Wykonawczych przekazują zidentyfikowane ryzyka z projektu i planów PRL/PRI do Zespołu Koordynującego, a Zespół Koordynujący po ich analizie przekazuje w ciągu 14 dni do Operatora PRL/PRI oraz Sekretarza Gminy- Koordynatora kontroli zarządczej w UM.
5. Informacje o pojawiającym się w trakcie realizacji projektu/przedsięwzięć/działań nowym ryzyku (dotyczy przypadków średniego lub wysokiego ryzyka) Kierownicy Zespołów Wykonawczych przekazują do Zespołu Koordynującego i Sekretarza Gminy w formie pisemnej notatki, w której wskazują kategorię tego ryzyka, istotność i możliwe do podjęcia przeciwdziałania jego skutkom.
6. Kierownicy Zespołów Wykonawczych zobowiązani są zachować szczególną uwagę i analizować wszystkie ewentualne zmiany ryzyka w ciągu roku.
7. Kierownicy Zespołów Wykonawczych dokonują analizy ryzyka, w oparciu o swoją wiedzę oraz dane dot. realizacji PRI/PRL, a także w oparciu o ocenę z okresu poprzedniego wpisaną w rejestrze/karcie ryzyka, przy uwzględnieniu zmieniających się warunków. W przypadku problemów z zakwalifikowaniem ryzyka mogą wystąpić o opinię w tej sprawie ryzyka do audytora wewnętrznego UM.
8. Kierownicy Zespołów Wykonawczych są właścicielami określonych ryzyk, oni odpowiadają również za ich monitorowanie i kontrolowanie oraz podejmowanie działań zaradczych w zakresie zmniejszania ryzyka.

5.3.2. Analiza ryzyka w działaniach PRL/PRI

Identyfikacja i analiza ryzyka PRI, tak jak w przypadku PRL, została wykonana zgodnie z opisaną wyżej metodyką. Ocena stopnia zagrożenie dla poszczególnych działań została wykonana przy użyciu matrycy ryzyka.

W żadnym przypadku nie stwierdzono wystąpienia ryzyka na poziomie wyższym niż II stopień – Umiarkowany, co oznacza umiarkowane oddziaływanie na cele i spodziewane korzyści projektu, które można dodatkowo minimalizować poprzez podjęcie działań zaradczych. Osiągnięcie średnio- i długookresowych celów nie jest zagrożone, chociaż stopień ich osiągnięcia może odbiegać nieco od zaplanowanych poziomów. Zgodnie z przyjętą metodologią, ryzyka będą monitorowane, a właściciele ryzyk, określani w Harmonogramie realizacji działań (Rozdział 3), będą zobowiązani do podejmowania działań

mitygujących zgodnie z przyjętą metodyką. Przyjęta metodyka oceny, monitorowania oraz mitygacji²¹ ryzyka umożliwia zgodne z założeniami osiągnięcie celów PRI oraz PRL.

W swojej praktyce realizacji działań inwestycyjnych i nieinwestycyjnych Urząd Miejski w Żarach stosuje liczne formy minimalizowania ryzyka. Program Rozwoju Instytucjonalnego służy podniesieniu jakości i efektywności pracy UM w odniesieniu do potrzeb mieszkańców. Dotyczy to również obszaru zarządzania strategicznego i zarządzania ryzykiem. PRI będzie mechanizmem wspierającym podnoszenie jakości procesów analizy i zarządzania ryzykiem w UM w Żarach.

Ograniczeniem ryzyka w planowaniu działań jest:

- Prowadzenie w szerokim zakresie analiz popytu – potrzeb mieszkańców i poddawanie propozycji działań konsultacjom społecznym. W tym celu będą wykorzystywane nowe, już wdrożone i planowane do wdrożenia narzędzia komunikacji z mieszkańcami. Dotyczy to również zagrożeń protestami różnych grup społecznych, np. ekologów.
- W procedurach przetargowych stosowane są następujące sposoby zapobiegania i ograniczania ryzyka:
 - korzystanie z dobrych doświadczeń w zakresie przygotowywania przetargów tak, by uniknąć wyboru wykonawców o małym doświadczeniu,
 - stałe podnoszenie kompetencji i wiedzy przez osoby odpowiedzialne za przygotowywanie i prowadzenie przetargów,
 - wprowadzanie do umów z wykonawcami klauzul zabezpieczających dobre wykonanie pracy oraz zabezpieczające zamawiającego na wypadek upadku wykonawcy lub niewywiązywanie się z warunków umowy,
 - wprowadzenie do umów zapisów uwzględniających możliwość wystąpienia okoliczności zewnętrznych, takich jak gwałtowne zjawiska pogodowe i wynikające stąd przedłużanie umów.
- Na etapie realizacji działań inwestycyjnych:
 - ograniczanie ryzyk administracyjnych przez realistyczne planowanie terminów uzyskiwania wszystkich pozwoleń i uzgodnień,
 - stały monitoring realizacji harmonogramu rzeczowo-finansowego przez wysoko kwalifikowany nadzór inwestorski i Zespoły Wykonawcze UM,
 - planowanie budżetu pozwalające na zachowanie rezerw na wypadek niezależnego od stron umowy wzrostu kosztów inwestycyjnych.

Ryzyka charakterystyczne dla PRI:

Skupiają się one w obszarze dotyczącym jakości i wykorzystywania zasobów ludzkich.

Podstawowymi formami mitygacji takich ryzyk jest:

- Podnoszenie kompetencji personelu, w tym, systemu uczenia się od siebie wzajemnie, system szkoleń oparty o zidentyfikowane potrzeby;
- Organizacja pracy wykorzystująca zespoły zadaniowe pozwalająca na wykorzystywanie potencjału i kompetencji wielu pracowników w realizacji działań wymagających podejścia wieloaspektowego;
- Wdrażanie systemów motywacyjnych opartych na jasnych kryteriach oceny pracy;
- Wyjazdy studyjne i zapoznawanie się z dobrymi praktykami w zarządzaniu ryzykiem;
- Wdrażanie platform cyfrowych do kontaktu z interesariuszami;
- W odniesieniu do ryzyka związanego z przedłużaniem się epidemii covid-19, ważnymi formami dla obydwu programów jest: wdrażanie e- usług i platform cyfrowych do współpracy z interesariuszami;
- W odniesieniu do projektów infrastrukturalnych, dotychczasowa praktyka pokazała, że epidemia nie stanowi istotnego zagrożenia dla realizacji takich działań.

²¹ Mitygacja to sposób zarządzanie ryzykiem, problemem, by sprowadzić ryzyko/daną sprawę do akceptowalnego stanu (na przykład przy problemie z wdrożeniem danego systemu).

5.3.3. Wyniki analizy ryzyka dla działań PRI przygotowanych z wykorzystaniem Generатора

Tabela 34. Wyniki analizy ryzyka dla działań PRI

Nazwa Działania: Usprawnienie systemu zarządzania strategicznego i finansowego w gminie			
Ryzyko	Kategoria ryzyka	Wpływ na projekt	Prawdopodobieństwo
Przekroczenie terminów wskazanych w dokumentach	Prawno-administracyjne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Brak finansowania w odpowiedniej wysokości	Finansowo-inwestycyjne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Wybór niewłaściwej technologii	Techniczne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Problemy z zamówieniami publicznymi	Prawno-administracyjne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Brak doświadczenia wykonawców	Finansowo-inwestycyjne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Niedostateczne kwalifikacje pracowników/urzędników	Zasobów Ludzkich	Umiarkowany	Prawdopodobne
Awarie systemów informatycznych	Techniczne	Umiarkowany	Prawdopodobne

Nazwa Działania: Usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w gminie w obszarze zarządzania strategicznego			
Ryzyko	Kategoria ryzyka	Wpływ na projekt	Prawdopodobieństwo
Obcięcie finansowania zewnętrznego	Finansowo-inwestycyjne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Niedostosowanie projektu do potrzeb beneficjentów	Rynkowe	Umiarkowany	Prawdopodobne
Niedostateczne kwalifikacje pracowników/urzędników	Zasobów Ludzkich	Umiarkowany	Prawdopodobne
Awarie systemów informatycznych	Techniczne	Umiarkowany	Prawdopodobne

Nazwa Działania: Opracowanie i wdrożenie systemu rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników			
Ryzyko	Kategoria ryzyka	Wpływ na projekt	Prawdopodobieństwo
Brak finansowania w odpowiedniej wysokości	Finansowo-inwestycyjne	Umiarkowany	Nieprawdopodobne
Zakwestionowanie wydatków kwalifikowalnych	Finansowo-inwestycyjne	Umiarkowany	Nieprawdopodobne
Zapotrzebowanie na	Rynkowe	Umiarkowany	Nieprawdopodobne

produkty projektu niższe niż zakładano			
Problemy z zamówieniami publicznymi	Prawno-administracyjne	Minimalny	Bardzo nieprawdopodobne
Brak doświadczenia wykonawców	Finansowo-inwestycyjne	Umiarkowany	Bardzo nieprawdopodobne
Niedostateczne kwalifikacje pracowników/urzędników	Zasobów Ludzkich	Umiarkowany	Prawdopodobne
Awarie systemów informatycznych	Techniczne	Umiarkowany	Prawdopodobne

Nazwa Działania: Rozwój e-usług publicznych			
Ryzyko	Kategoria ryzyka	Wpływ na projekt	Prawdopodobieństwo
Brak finansowania w odpowiedniej wysokości	Finansowo-inwestycyjne	Umiarkowany	Nieprawdopodobne
Zakwestionowanie wydatków kwalifikowalnych	Finansowo-inwestycyjne	Minimalny	Nieprawdopodobne
Niedotrzymanie terminów oddania inwestycji	Finansowo-inwestycyjne	Umiarkowany	Nieprawdopodobne
Trudności z akceptacją społeczną projektu	Zewnętrzne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano	Zewnętrzne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Negatywny wpływ na infrastrukturę (np. przeciążenia sieci)	Techniczne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Niedostateczne kwalifikacje pracowników/urzędników	Zasobów ludzkich	Umiarkowany	Prawdopodobne
Awarie systemów informatycznych	Techniczne	Umiarkowany	Prawdopodobne

Nazwa Działania: Budowanie społeczeństwa partycypacyjnego poprzez edukację, komunikację i włączenie mieszkańców w zarządzanie gminą			
Ryzyko	Kategoria ryzyka	Wpływ na projekt	Prawdopodobieństwo
Brak finansowania w odpowiedniej wysokości	Finansowo-inwestycyjne	Umiarkowany	Nieprawdopodobne
Wzrost kosztów inwestycji	Finansowo-inwestycyjne	Umiarkowany	Nieprawdopodobne
Pojawienie się nagłych przeszkód technicznych	Techniczne	Umiarkowany	Nieprawdopodobne

Awarie systemów informatycznych	Techniczne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Trudności z akceptacją społeczną projektu	Zewnętrzne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano	Zewnętrzne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Negatywny wpływ na infrastrukturę (np. przeciążenia sieci)	Techniczne	Umiarkowany	Prawdopodobne
Niedostateczne kwalifikacje pracowników/urzędników	Zasobów Ludzkich	Umiarkowany	Prawdopodobne

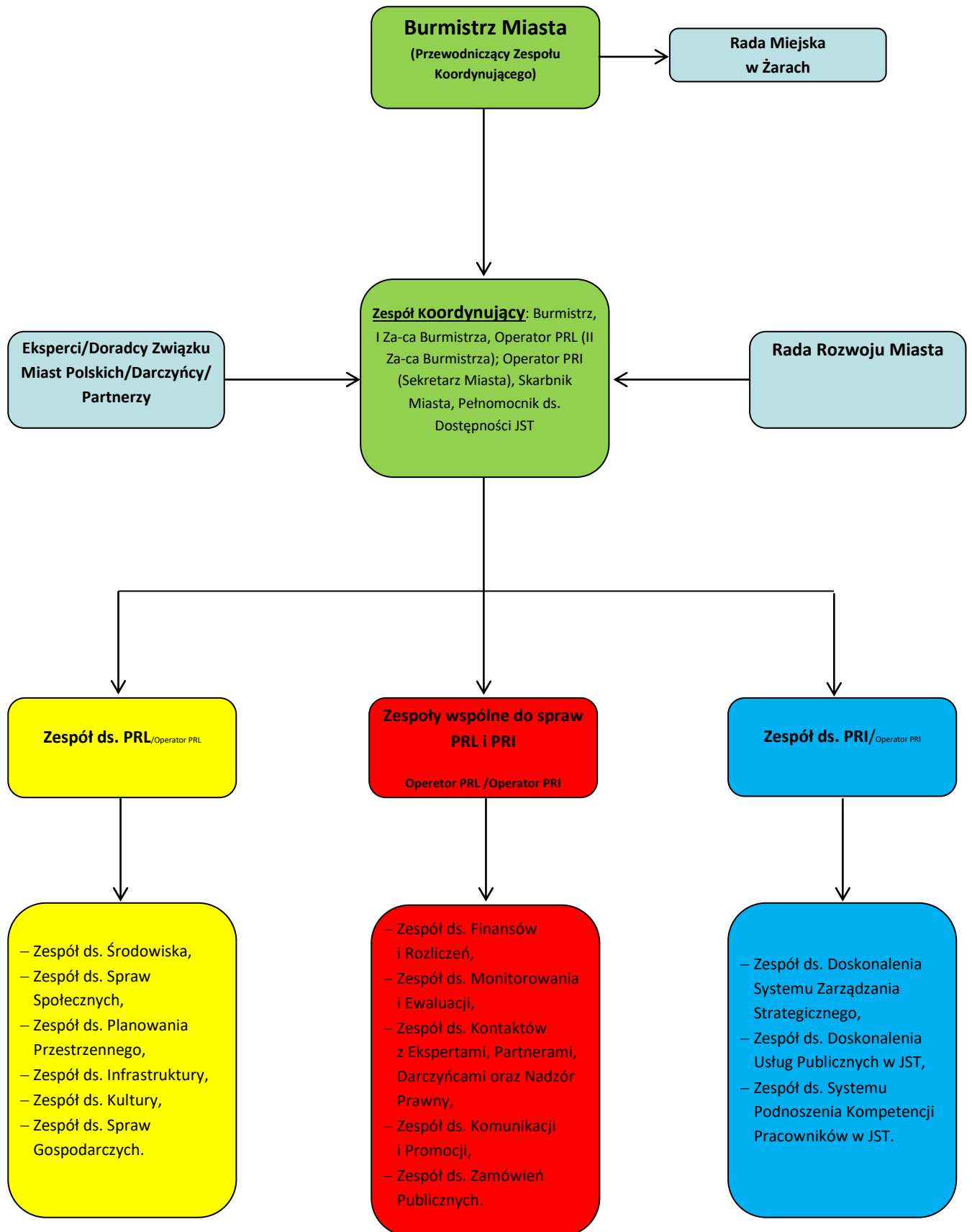
ROZDZIAŁ VI. System wdrażania planu rozwoju lokalnego i planu rozwoju instytucjonalnego oraz procedura modyfikacji

6.1. Struktura zarządzania Planem Rozwoju Lokalnego/Planem Rozwoju Instytucjonalnego

System wdrażania został przygotowany jako wspólny, spójny system dotyczący obydwu przygotowanych dokumentów: Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego. Tworzenie dwóch odrębnych systemów wdrażania byłoby nieefektywne. Plan Rozwoju Instytucjonalnego w zasadniczy sposób warunkuje skuteczność realizacji celów Planu Rozwoju Lokalnego i jego realizacja wymaga ścisłej harmonizacji z procedurą wdrażania PRL. Najskuteczniej możemy to osiągnąć poprzez wspólny system wdrażania.

Plan Rozwoju Lokalnego jest dokumentem strategiczno-operacyjnym, który zostanie przyjęty do realizacji na podstawie uchwały Rady Miejskiej w Żarach. Wszystkie zadania zaplanowane do realizacji mają określony budżet rozłożony w czasie w ramach przyjętego harmonogramu realizacji. Ich finansowanie w ramach budżetu miasta wprowadza również rodzaj nadzoru radnych miejskich nad jego kierunkiem i prawidłowym wykonaniem. Dodatkowo należy wskazać, że radni miejscy są członkami powołanej przez Burmistrza Miasta Żary Rady Rozwoju, która brała udział w całym procesie przygotowania dokumentów, tj. Planu Rozwoju Lokalnego jak i Planu Rozwoju Instytucjonalnego. Struktura Zarządzania wraz z opisanymi zadaniami i sposobem komunikacji zostanie zatwierdzona i wdrożona na podstawie Zarządzenia Burmistrza Miasta. Realizacja obu dokumentów, tj. PRI i PRL będzie prowadzona w sposób zintegrowany, który pozwoli na jednorodne zarządzanie, koordynowanie i monitorowanie wszystkich celów wytyczonych dla nowej ścieżki rozwoju miasta.

Rysunek 15. Struktura zarządzania PRL/ PRI



Elementy struktury zarządzania:

- **Przyjęcie PRL przez Radę Miejską w Żarach;** za jego wykonanie będzie odpowiadał Operator PRL, tj. II Zastępca Burmistrza Miasta Żary (w procesie przygotowania PRL, II Zastępca Burmistrza pełnił funkcję kierownika Zespołu Miejskiego oraz przewodził grupie opracowującej PRL).
- **Bieżący nadzór nad realizacją PRL** należy do Operatora PRL. Obejmuje on dbanie o rzetelną, właściwą oraz skuteczną realizację zapisów przyjętego dokumentu; nadzór nad realizacją przyjętych działań i przedsięwzięć, nadzór nad planowaniem budżetu i WPF, proponowanie wprowadzenia zmian do budżetu i WPF na wniosek Kierowników zespołów wykonawczych, nadzór nad szacowaniem kosztów dla działań i przedsięwzięć; rekomendowanie zmian i korekt w PRL; nadzorowanie pracy zespołów wykonawczych w obrębie Urzędu Miasta i Miejskich Jednostek Organizacyjnych, których realizacja PRL/PRI dotyczy.
- **Operator PRL** należy również do Zespołu Koordynującego w ramach realizacji projektu „Żary, tu chcę żyć!”, wraz z Sekretarzem Miasta, Operatorem PRI, Skarbnikiem Miasta oraz Pełnomocnikiem ds. Dostępności w JST.
- **Zespół Koordynujący (ZK)** koordynuje realizacją, obu Planów (PRI oraz PRL), monitorowanie ich wskaźników, przyjmuje, opiniuje i zatwierdza raporty półroczne i roczne oraz rekomenduje ich przyjęcie RR.
- W Strukturze zarządzania PRL/PRI są również **eksperti zewnętrzni**, tj. stali doradcy miasta oraz doradcy sektorowi; eksperci pełnią rolę wspierającą i doradczą.
- **Partnerzy projektu**- krajowi i zagraniczni; Partnerzy uczestniczą w realizacji PRL/PRI w ramach zawartych porozumień/umów partnerskich.
- **Zespoły Wykonawcze PRL:** ds. Środowiska, ds. Spraw Społecznych, ds. Planowania Przestrzennego, ds. Infrastruktury, ds. Kultury, ds. Spraw Gospodarczych.
- **Zespoły wspólne dla PRL/PRI:** ds. Finansów i Rozliczeń, ds. Monitorowania i Ewaluacji, ds. Zamówień Publicznych, ds. Kontaktów z Ekspertami, Partnerami, Darczyńcami oraz Nadzór Prawny, ds. Komunikacji i Promocji. Ich zadania są ściśle związane z administrowaniem i zarządzaniem zadaniami w projekcie, wynikającymi z podpisanej umowy o dofinansowanie.
- **Zespoły Wykonawcze PRI:** ds. Doskonalenia Systemu Zarządzania Strategicznego; ds. Doskonalenia Usług Publicznych w JST; ds. Systemu Podnoszenia Kompetencji Pracowników w JST.

6.2. System obiegu informacji

Zakres odpowiedzialności i kompetencji organów/komórek/jednostek organizacyjnych JST zaangażowanych we wdrażanie PRL/PRI:

- **Burmistrz:** właściciel PRL/PRI i Przewodniczący Zespołu Koordynującego; podejmuje decyzje o kierunkach realizacji, zmianach i korektach w PRL/PRI, w tym związanych z finansowaniem zadań; współpracuje z Radą Miejską oraz Radą Rozwoju; jest liderem procesu zmian instytucjonalnych i rozwojowych, odpowiada za kształt systemu realizacji i jego efektywne działanie (wydawanie zarządzeń, motywowanie pracowników; zapewnienie zasobów i środków niezbędnych do realizacji PRL/PRI).
- **Zespół Koordynujący (ZK)** - Przewodniczącym ZK jest Burmistrz Miasta, który przedkłada raporty roczne z monitorowania obu Planów Radzie Miejskiej. Ponadto Zespół Koordynujący uczestniczy w procesie ewaluacji efektów realizacji obu Planów, zatwierdza Plan Ewaluacji, przyjmuje wyniki prowadzonych ewaluacji oraz współpracuje z zespołami wykonawczymi w/s rekomendacji i sposobu ich wdrożenia. Burmistrz Miasta jako Przewodniczący ZK zatwierdza składy zespołów wykonawczych do realizacji PRL/PRI oraz zespołów wspólnych dla PRL/PRI; Operatorzy odpowiadają również za analizę i zarządzanie ryzykiem w ramach PRL/PRI; koordynację działań związanych z wdrażaniem PRL/PRI, tj.: wyznaczenie zespołów wykonawczych odpowiadających za poszczególne obszary PRL/PRI; uzupełnianie składu zespołów, jeśli jest to konieczne; bieżącą aktualizację harmonogramów realizacji działań i przedsięwzięć PRI; bieżące monitorowanie realizację wskaźników określonych dla PRL/PRI (monitorowanie bieżącego rzeczowego

oraz finansowego postępu) na podstawie przygotowywanych raportów/sprawozdań oraz nadzór nad realizacją wskaźników i przyjętych dla nich wartości; podejmowanie decyzji o rekomendacji zmian w PRL/PRI na podstawie raportów z realizacji PRI; koordynację pracy wszystkich zespołów wykonawczych (wspólne narady; odprawy, zebrania; omawianie bieżących kwestii dot. realizacji PRL/PRI); bieżąca aktualizacja harmonogramów rzeczowo-finansowych; upowszechnienie rezultatów wdrożenia Planu (komunikacja z interesariuszami, mediami, itp.); udział w procesie ewaluacji PRL/PRI; określanie ryzyka i jego ocena.

- **Operator PRL/PRI**- Sekretarz / II Zastępca Burmistrza: nadzoruje i koordynuje realizację PRL/PRI, koordynuje pracę zespołów wykonawczych za pośrednictwem kierowników tych zespołów; zarządza finansowo PRL/PRI (zapewnienie środków finansowych na realizację działań); nadzoruje bieżące monitorowanie realizacji wskaźników; nadzoruje przygotowanie i wykonanie planu komunikacji z interesariuszami; ustala współrealizację zadań (zależności pomiędzy działaniami PRL i PRI); deleguje zadania do MJO, których przedstawiciele są członkami ZW.
- **Pełnomocnik ds. Dostępności** – w strukturze UM to naczelnik Wydziału Spraw Społecznych; należy do ZK i odpowiada za nadzorowanie i koordynowanie dot. realizacji zasad dostępności w ramach PRI/PRL.
- **Zespół Wykonawczy (ZW)**: odpowiada za bieżącą realizację przydzielonych przez Operatora zadań, współpracuje z innymi zespołami, w ramach struktury zarządzania.
- **Kierownik Zespołu Wykonawczego**: deleguje zadania do realizacji członkom ZW i nadzoruje ich realizację.
- **Kierownicy MJO** - realizują przydzielone im zadania przez BM w ramach zespołów wykonawczych.
- **Zespoły wspólne dla PRL/PRI**: są odpowiedzialne za operacyjną realizację projektu, podlegają ZK, ponieważ ich zadania mają charakter horyzontalny i dotyczą operacyjnych aspektów realizacji projektu. Zespoły te pozostają w stałym kontakcie z Zespołami wykonawczymi ds. PRL/PRI, a także z ekspertami i Partnerami projektu. W strukturze podlegają bezpośrednio Operatorom. Pracę Zespołów nadzorują kierownicy. Ich zadaniem jest bieżąca realizacja przydzielonych zadań.
- **Partnerzy** (krajowi i partnerzy z Państw - Darczyńców) - Biorą udział w podejmowaniu decyzji związanych z realizacją działań (rola doradcza i opiniująca), monitorują ich przebieg; Partnerzy projektu uczestniczą w realizacji działań projektowych w ramach zawartej umowy partnerskiej. Partner wnosi do projektu, oprócz doświadczenia w zakresie realizacji inwestycji i zarządzania nimi, wkład w postaci zasobów osobowych.
- **Eksperci zewnętrzni** - ich zadaniem będzie nadzór nad utrzymywaniem głównego kierunku projektu i nadzór nad prawidłowością jego realizacją, w zakresie merytorycznej poprawności. Doradcy będą wspierać Zespół Koordynujący podczas procesu monitorowania i podejmowania działań naprawczych, będą wspierać Zespół w analizie raportów z monitorowania, a także w analizie rekomendacji pochodzących z badań ewaluacyjnych PRL/PRI.
- **Rada Rozwoju (RR)** - bierze udział w procesie monitorowania i ewaluacji PRL/PRI; opiniuje raporty roczne, projekty raportów z badań ewaluacyjnych, raporty ewaluacyjne wraz z rekomendacjami. Raporty roczne przekazywane są do opiniowania RR przez ZK. Rada Rozwoju pełni rolę forum dyskusyjnego, doradczego, opiniującego oraz forum współpracy między JST, a mieszkańcami i pozostałymi interesariuszami.

Pracownicy zaangażowani we wdrażanie PRL/PRI są pracownikami JST (UM i MJO). To pracownicy na samodzielnych stanowiskach, specjaliści, naczelnicy. Posiadają doświadczenie i kompetencje w zakresie realizacji projektów i inwestycji współfinansowanych ze środków zewnętrznych, głównie pochodzących z budżetu UE. Posiadają również wieloletni staż pracy w administracji samorządowej, na kierowniczych/zarządczych stanowiskach, przydzielone im zadania odpowiadają dziedzinowo zakresowi ich stałych obowiązków. Kierownicy Zespołów Wykonawczych to naczelnicy lub zastępcy naczelników wydziałów, specjaliści zajmujący samodzielne stanowiska w strukturze UM oraz dyrektorzy MJO). Cieszą się zaufaniem społecznym i zaufaniem pracowników JST, które to stanowi ich silny mandat do realizacji niniejszego projektu. Należą do Zespołu Miejskiego, w ramach którego pracowali w trakcie przygotowania PRL/PRI oraz KPP. Doświadczenie pracy w Zespole Miejskim jako zespole wielozadaniowym, wykształcone relacje, sposób

przepływu informacji, wypracowane w ramach przygotowania PRI//PRL zostaną wykorzystane i zaadaptowane w ramach struktury zarządzania PRL/PRI. Partnerzy projektu dysponują pożądanym i oczekiwanym doświadczeniem i zasobami niezbędnymi do realizacji działań w projekcie. Szczegółowy podział zadań w ramach przyjętej struktury realizacji PRL/PRI zostanie określony w Zarządzeniu Burmistrza Miasta Żary.

Sposoby informowania o postępach we wdrażaniu PRL/PRI w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych

Sposób informowania o postępach we wdrażaniu PRL/PRI jest elementem Planu Komunikacji i informacji. W przypadku PRL, odbiorcami są interesariusze zewnętrzni (mieszkańcy, partnerzy społeczni, gospodarczy, pozarządowi, samorządowi) oraz pracownicy. Komunikacja wewnętrzna zostanie oparta na komunikacji bezpośredniej (spotkania; narady; warsztaty; wymiana informacji w formie elektronicznej). Komunikacja zewnętrzna: platforma informacyjna dot. wyników realizacji: wizualizacja postępów (mapa, "liczniki" postępów/rezultatów realizowanych działań/przedsięwzięć); kanały tradycyjnej i nowoczesnej (media społecznościowe).

Sposoby i formy pozyskiwania informacji o postępie prac

Sprawozdania i raporty przygotowywane przez Zespoły Wykonawcze dla Operatora; przygotowanie systemu komunikacji wewnętrznej (w formie elektronicznych baz danych udostępnianych ZW, Operatorom pozwalających na bieżące śledzenie postępów realizacji, dostęp do dokumentów, pozwalający Skarbnikowi na monitorowanie finansowe i planowanie budżetu na bieżący rok i kolejne lata)

Sposoby włączenia mieszkańców miasta w bieżący nadzór nad wdrożeniem PRL

Mieszkańcy Żar są ważnym interesariuszem dla władz miasta. PRL uwzględni w działaniach oraz przedsięwzięciach udział mieszkańców w ciałach doradczych i opiniotwórczych (Rada Rozwoju): konsultowanie postępów realizacji, rekomendacje do wdrażania PRL/PRI; Interesariusze będą mogli korzystać również z platformy konsultacyjnej i informacyjnej wdrożonej przez miasto już na etapie przygotowania PRL/PRI (zbieranie pomysłów, konsultacje budżetu JST, itd.).

6.3. Promocja i informacja

Proces informowania mieszkańców oraz pozostałych interesariuszy o postępach w realizacji PRL/PRI będzie miał charakter dwustronny. Proces ten będzie elementem planu komunikacji dla projektu. Zaplanowane działania i narzędzia spełniają wymogi zawarte w *Wymogach dotyczących Informacji i Komunikacji*, a także są spójne z przygotowanym Planem Komunikacji przyjętym przez JST w ramach projektu. W ramach działań promocyjnych i informacyjnych określono następujący cel: Zmiana wizerunku Żar poprzez promowanie działań JST w ramach nowej ścieżki rozwoju oraz zwiększanie świadomości społecznej i przekazywanie opinii publicznej informacji na temat zmian instytucjonalnych i rozwojowych służących mieszkańcom i rozwojowi miasta.

Grupy docelowe podjętych działań to: pracownicy JST, instytucje samorządowe, rządowe na terenie regionu lubuskiego, partnerzy skupieni w Żarsko Żagańskim Obszarze Funkcjonalnym, partnerzy społeczni, partnerzy gospodarczy, mieszkańcy Żar/powiatu/regionu.

Formy i sposoby informowania o celach prowadzonych działań, rezultatach i efektach:

- kanały tradycyjne: spotkania bezpośrednie z pracownikami (PRI) i interesariuszami, w tym mieszkańcami (PRI, PRL)
- relacje foto-wideo z wydarzeń na stronie internetowej
- informacja o stanie wdrażania PRL/PRI na stronie internetowej
- dedykowane hashtagi # na IG i FB
- Artykuły w prasie i notatki prasowe: artykuły sponsorowane w prasie branżowej oraz portalach samorządowych; notatki prasowe; case studies oraz wywiady z interesariuszami oraz władzami miasta;
- publikacje, w tym broszury informacyjne projektu i infografiki

- filmy/spoty/animacje/gry plenerowe
- debaty publiczne
- warsztaty dla mieszkańców/organizacji pozarządowych
- pikniki/spacery dot. projektów jako narzędzie informacji i badania opinii publicznej
- kanały internetowe: strona internetowa/platforma komunikacji; FB/Twitter/IG;

Odpowiedzialne jednostki/osoby/stanowiska

Promocja i informacja dotycząca realizacji PRL/PRI będzie zadaniem Zespołu ds. Komunikacji i Promocji. Jego zadaniem będzie wdrożenie Planu Promocji i Komunikacji opracowanego na potrzeby projektu pn. „Żary, tu chcę żyć!”, który obejmuje:

- wdrażanie narzędzi komunikacyjnych i informacyjnych,
- dobór metod partycypacji społecznej w działania Urzędu w ramach projektu (organizowanie spotkań bezpośrednich, warsztatów, konferencji, seminariów itp.)
- prowadzenie kampanii informacyjno – promocyjnej wdrażania PRL i PRI zgodnie z wytycznymi zawartymi w podręczniku „Komunikacja i identyfikacja wizualna. Fundusz EOG i fundusze norweskie 2014 -2021”,
- analiza i ocena skuteczności istniejących kanałów komunikacyjnych,
- włączanie mieszkańców miasta w na każdym etapie wdrażania PRI i PRL,
- sprawozdawczość z jakości zrealizowanych działań i narzędzi komunikacyjnych,

Zespół współpracuje z Zespołami wykonawczymi ds. PRI/PRL, a także z ekspertami i Partnerami projektu. W strukturze zarządzania Zespół ten podlega bezpośrednio Operatorom PRL i PRI. W ramach funkcjonowania Zespołu zostanie powołany kierownik, który będzie wyznaczony jako osoba do kontaktu w sprawach komunikacji.

Kanały komunikacji: wewnętrzne i zewnętrzne (interesariusze):

- kanały wewnętrzne: spotkania/narady, intranet, ankiety (pracownicy, MJO)
- kanały zewnętrzne: warsztaty, konferencje prasowe, strona internetowa, FB, IG, konkursy; publikacje; publikacje prasowe, badanie opinii, itp.

Informacja zwrotna

Komunikacja dwustronna zakłada pozyskiwanie informacji zwrotnej od interesariuszy, w tym również pracowników JST, którzy również są grupą docelową PRL/PRI. Informacja zwrotna pozyskiwana od pracowników będzie miała ogromne znaczenie w zakresie oceny efektów wdrażania, skuteczności podejmowanych działań i ewentualnych zmian i korekt w PRL/PRI. Informacja zwrotna, w tym przypadku będzie również częścią procesu monitorowania. Ponadto informacja zwrotna zostanie pozyskana, w przypadku pracowników MJO, za pośrednictwem ankiet, badań opinii, wywiadów, cyklicznych spotkań i narad. W przypadku interesariuszy zewnętrznych informacja zwrotna zostanie pozyskana z ankiet, konsultacji dot. PRL/PRI, badań opinii czy bezpośrednich spotkań w formie warsztatów.

6.4. Procedura modyfikacji PRL/PRI w wyniku przeprowadzania działań monitoringowych

Monitorowanie realizacji celów PRL/PRI będzie stanowić podstawę do podejmowania decyzji w sprawie zmian i korekt w dokumentach, po to, aby dalsza realizacja przebiegała prawidłowo.

Za wprowadzanie zmian/korekt w PRL/PRI jest odpowiedzialny Operator, który identyfikuje obszar wymagający zmian, zakres zmiany, przyczynę, skutki i ryzyka, po przedstawieniu propozycji przez kierownika zespołu wykonawczego, przedstawia zmianę Przewodniczącemu - Burmistrzowi Miasta. Akceptacja Burmistrza Miasta ostatecznie kończy proces zmian w dokumentach.

Operator podejmuje decyzję o rekomendowaniu zmian/korekt na podstawie informacji przekazywanych przez kierowników Zespołów Wykonawczych, odpowiedzialnych za realizację przydzielonych im zadań. Dane dot. bieżącego monitorowania realizacji działań kierowane są do Operatora w formie raportu. Raport powinien zawierać informację dot. przyczyny zasadności wprowadzenia zmian oraz jej skutków. Raport z procesu

monitorowania podlega analizie Operatora wraz z Zespołem Wykonawczym, a następnie rekomendacja zmian trafia do Zespołu Koordynującego i Burmistrza Miasta. Zespół Koordynujący i Burmistrz Miasta zasięgają również opinii członków/członkiń Rady Rozwoju, która analizuje raport z monitorowania, przekazując Zespołowi Koordynującemu i Burmistrzowi Miasta własną opinię w tej sprawie. Rada Rozwoju może również wystąpić z wnioskiem o zmianę rekomendacji i wypracowanie wspólnej decyzji w sprawie zmian/korekt. Raporty z monitorowania są udostępniane nie tylko Radzie Rozwoju, ale i mieszkańcom, na ogólnodostępnej platformie komunikacji. Tam są poddawane konsultacjom w zakresie zmian.

Jeśli zmiany obejmują kwestie finansowania działań w ramach PRL/PRI, każdorazowo raporty z monitorowania bieżącego oraz powstałe rekomendacje dot. kierunków zmian podlegają opiniowaniu Skarbnika, który wchodzi w skład ZK. Skarbnik również wydaje własną opinię dot. dokonania zmiany i przekazuje ją Operatorowi i Burmistrzowi Miasta. Decyzje o zmianach/korektach wspólnie uzgodnionych/wypracowanych podejmuje Burmistrz Miasta.

Zmiany w dokumentach są inicjowane przez Operatora, na podstawie danych z monitorowania zawartych w raportach, na podstawie opinii Skarbnika oraz RR. Decyzję w sprawie zmian podejmuje Burmistrz Miasta jako Przewodniczący Zespołu Koordynującego. Zmiany powinny być wprowadzane w miarę potrzeb i po analizie raportów z realizacji PRL/PRI czy rekomendacji z prowadzonych ewaluacji. Podstawą do inicjowania zmian powinny być raporty roczne dot. realizacji PRL/PRI.

Szczegółowa procedura dokonywania zmian zostanie opisana i uregulowana na podstawie Zarządzenia Wewnętrznego Burmistrza dot. systemu wdrażania PRL/PRI wraz z opisem kompetencji w tym zakresie i przebiegu całego procesu.

ROZDZIAŁ VII. Monitorowanie postępów na podstawie zrealizowanych działań wraz z określeniem wskaźników

7.1. System monitoringu oraz zasady pomiaru i doboru wskaźników

Wskaźniki obrazujące określone cele PRL/PRI zostały określone na podstawie założeń Programu „Rozwój Lokalny”. Określają one wszystkie zaplanowane cele, na kilku poziomach. Są to wskaźniki nadrzędnego celu projektu, wskaźniki rezultatu oraz produktu. Wybrano i oszacowano wartości dla wskaźników obligatoryjnych oraz głównych, a także innych- własnych sformułowanych przez ZM w trakcie opracowania dokumentu. Wybrano wskaźniki (główne i obligatoryjne oraz uzupełniające) adekwatne do rodzaju zaplanowanych do realizacji działań. Tabela wskaźników została przedstawiona poniżej.

Pomiar wskaźników dokonywany jest zgodnie z określonymi w dokumencie zasadami i terminami oraz w oparciu o dane zbierane przez Kierowników Zespołów Wykonawczych w trakcie realizacji określonych celów. Źródła danych stanowią przede wszystkim dane własne miasta. Dla wskaźników PRI przyjęto rok 2020 jako rok odniesienia, w kilku przypadkach przyjęto jako rok odniesienia rok 2019. W ramach monitorowania zmian instytucjonalnych/zmian dotyczących sytuacji społeczno-gospodarczej w mieście (PRL) obligatoryjne działania monitoringowe będą prowadzone w odniesieniu do postępu w realizacji przedsięwzięć i działań oraz ustalonych celów dla PRL/PRI.

System monitoringu dla PRL/PRI to system składający się z wytyczonych celów PRL/PRI opisanych mierzalnymi wskaźnikami oraz harmonogramem ich realizacji. Monitoring został zaplanowany na kilku poziomach, tj. monitoring realizacji przedsięwzięć (wskaźniki produktu i rezultatu), monitoring stopnia realizacji PRL/PRI (wskaźniki celu projektu). Monitoring będzie miał również wymiar jakościowy, a tym samym stanie się użyteczny dla planowanego procesu ewaluacji rezultatów PRL/PRI, tj. będzie prowadzony w odniesieniu do zachodzących zmian społeczno-gospodarczych w mieście będących skutkiem zaplanowanych działań w PRL/PRI. W przypadku PRI istotne znaczenie ma monitorowanie efektów zmian instytucjonalnych po roku 2024, ich wpływu na lepsze dostosowanie administracji do potrzeb mieszkańców, na aktywność mieszkańców i postępy w zakresie realnego włączenia mieszkańców w zarządzanie miastem.

10-letnia perspektywa PRI pozwala na monitorowanie procesu rozwojowego poza projektem EOG.

Podmioty biorące udział w procesie monitorowania:

- Burmistrz Miasta jako Przewodniczący ZK
- Rada Miejska
- Zespół Koordynujący (za jego pośrednictwem eksperci zewnętrzni)
- Rada Rozwoju (ciało opiniująco-doradcze)
- Zespół ds. PRL/PRI wraz z Zespołami Wykonawczymi
- Zespół ds. Monitorowania i Ewaluacji PRL/PRI
- Mieszkańcy/pozostali interesariusze

Główne założenia systemu monitorowania postępów w poprawie funkcjonowania administracji lokalnej:

- ZW wraz z kierownikami przygotowują raporty półroczne służące bieżącemu monitorowaniu postępów dla Operatora oraz roczne, które podlegają zatwierdzeniu i opiniowaniu przez RR, a wcześniej podlegają zatwierdzeniu ZK i Burmistrza Miasta jako Przewodniczącego ZK.
- Raporty roczne są kierowane do RR w celu ich zaopiniowania. Raporty publikowane są również na platformie komunikacji z mieszkańcami i podlegają konsultacjom.
- Raporty roczne są również konsultowane przez RM za pośrednictwem Burmistrza, który przedstawia je Radzie.
- Raporty roczne w zakresie postępów w realizacji PRL/PRI są przygotowywane do końca I kwartału roku następującego po roku, którego dotyczą. Raporty stanowią również jakościowe podsumowanie realizacji PRL/PRI.

- Raporty roczne są wykorzystywane również do ewaluacji rezultatów PRL/PRI, ponieważ stanowią podsumowanie postępów w realizacji założonych celów/działań oraz przedsięwzięć. Stanowią podstawę do dokonywania zmian w PRL/PRI na podstawie rekomendacji i zaleceń, które są ich częścią.
- Wszystkie Raporty roczne wymagają również opinii Skarbnika (członek ZK), który za ich pośrednictwem dba o prawidłowość i aktualność przygotowywanych planów finansowych (budżet oraz WPF).
- Raporty roczne zawierają również informacje dot. wyników monitorowania Planu Komunikacji przygotowanego dla projektu „Żary, tu chcę żyć!”, obejmującego oba Plany (tj. PRL oraz PRI).
- Na zakończenie realizacji projektu współfinansowanego ze środków EOG zostanie przygotowany Raport końcowy z realizacji Projektu, który zostanie złożony do Operatora Programu Rozwój Lokalny oraz przez Burmistrza Miasta (jako Przewodniczącego Zespołu Koordynującego) do Rady Rozwoju i Rady Miejskiej.

Tabela 35. Wskaźniki dla Planu Rozwoju Instytucjonalnego

TABELA WSKAŹNIKÓW DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO								
Poziom wskaźnika	Nazwa	Wskaźnik	Jednostka miary	Źródło weryfikacji	Częstotliwość raportowania	Rok bazowy	Wartość bazowa	Wartość docelowa
Cel projektu	Lepsze dostosowanie administracji lokalnej do potrzeb swoich obywateli	Wzrost zadowolenia mieszkańców z jakości funkcjonowania administracji samorządowej w Żarach	%	Badania JST	Jednorazowo	2020	29,2 ²²	60
		Wdrożenie kompleksowego systemu monitorowania rozwoju lokalnego z wykorzystaniem MRL	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie Burmistrza Miasta)	Jednorazowo	NIE	NIE	TAK
		Wprowadzenie systemowego przeglądu i doskonalenia PRI w Żarach (administracja lokalna)	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie Burmistrza Miasta)	Jednorazowo	NIE	NIE	TAK
		Wzrost liczby prowadzonych konsultacji społecznych w mieście	sztuka	Dokumenty JST	Jednorazowo	2019	10	36
Rezultat 1	Wsparcie optymalizacji lokalnej administracji publicznej Przeprowadzona samoocena stanu instytucjonalnego metodą OECD w ostatnim roku realizacji PRI	Liczba pracowników administracji lokalnej przeszkolonych w zakresie Rozwoju Instytucjonalnego (w podziale na płeć)	osobodzień	Listy obecności ZMP półrocznie	Półrocznie	2020	11 ²³	21
		Odsetek rekomendacji OECD z Przeglądu Stanu Zarządzania w Samorządzie Lokalnym, dotyczących samorządów miejskich, które zostały uwzględnione w Planie Rozwoju Instytucjonalnego i wdrożone w ramach projektu	%	Monitoring realizacji PRI	Jednorazowo	2020	28,6 ²⁴	42,9 ²⁵
		Co najmniej jedno narzędzie analityczne lub wspomagające zarządzanie, udostępnione przez projekt predefiniowany, zostało zintegrowane z wewnętrznym systemem zarządzania w jednostce samorządu	TAK/NIE	Dokumenty JST	TAK/NIE	2020	NIE	TAK

²² Wartość bazowa przyjęta na podstawie raportu z konsultacji społecznych <https://konsultacjelijst.pl>.

²³ Średnia wartość ustalona na podstawie rejestrów JST (Zespół Miejski) i Zespołu Doradców Miasta.

²⁴ Przyjęty odsetek rekomendacji OECD ustalono na podstawie narzędzia samooceny Rozwoju Instytucjonalnego JST, przeprowadzonego dla Gminy Żary o statusie miejskim z 14 obszarów samooceny, ustalono, iż 4 z nich wymagają doskonalenia, co stanowi 28,6 % rekomendacji.

²⁵ Do wartości bazowej 4 obszarów dodano jeszcze dwa obszary i docelowo chcemy osiągnąć 6 obszarów z rekomendacji OECD, które będą doskonalone.

Produkt 1.1	Wdrażanie rekomendacji z Przeglądu Stanu Zarządzania w Samorządzie Lokalnym metodą OECD w ostatnim roku realizacji PRI	Liczba pracowników personelu administracji lokalnej przeszkolonych we wdrażaniu rekomendacji z Przeglądu Stanu Zarządzania w Samorządzie Lokalnym (w podziale na płeć)	osoba	Listy obecności ZMP	półrocznie	2020	0	21 (15 K, 6M)
Produkt 1.2	Wykonana samoocena stanu instytucjonalnego metodą OECD w ostatnim roku wdrażania PRI	Wykonanie samooceny stanu instytucjonalnego metodą OECD w ostatnim roku wdrażania PRI	TAK/NIE	Dokumenty JST	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 1.2	Wypracowany nowy standard procesu konsultacji społecznych	Wypracowanie nowego (po przeglądzie i udoskonaleniu) obowiązującego mechanizmu partycypacji społecznej w mieście	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie BM) ²⁶ /Uchwała Rady Miejskiej	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Rezultat 2 Dla celu 1 i działania Usprawnienie systemu zarządzania strategicznego i finansowego w gminie	Wzrost efektywności zarządzania strategicznego w mieście	Wdrożenie rozwiązania technologicznego wspierającego proces podnoszenia umiejętności pracowników i jakości świadczonych usług publicznych (np. platforma e-learning, systemy IT wspierające procesy zarządzania, np. dokumentami, projektami i programami, wiedzą, informacją, itp.)	TAK/NIE	Dokumenty JST	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
		Odsetek działań w ramach PRL zrealizowanych zgodnie z przyjętym harmonogramem	%	Monitoring realizacji PRL	Półrocznie	2020	0	90 ²⁷
		Odsetek działań w ramach PRI zrealizowanych zgodnie z przyjętym harmonogramem	%	Monitoring realizacji PRI	Półrocznie	2020	0	90 ²⁸
Produkt 2.1	Szkolenia/warsztaty w zakresie zarządzania strategicznego	Liczba przeprowadzonych szkoleń/warsztatów w zakresie zarządzania strategicznego	sztuka	Listy obecności ze szkoleń/warsztatów	Rocznie	2020	0	6 ²⁹

²⁶ Dotyczy wypracowania nowego standardu prowadzenia konsultacji społecznych w Żarach, udoskonalenia Zarządzenia Burmistrza Miasta ws. prowadzenia konsultacji społecznych (wypracowanie zasad dla panelu obywatelskiego) oraz wprowadzenie inicjatywy lokalnej Uchwałą Rady Miejskiej w Żarach.

²⁷ Wartość ustalona na podstawie wyników analizy ryzyka.

²⁸ Wartość ustalona na podstawie wyników analizy ryzyka.

²⁹ Wartość wskaźnika została oszacowana jako iloczyn zaplanowanych rocznych szkoleń / warsztatów (2 rocznie).

Produkt 2.2	Liczba zakupionych dedykowanych narzędzi podnoszących kompetencje pracowników w zakresie zarządzania strategicznego (zarządzanie projektami)	Liczba zakupionych dedykowanych narzędzi podnoszących kompetencje pracowników w zakresie zarządzania strategicznego (zarządzanie projektami)	sztuka	Dokumenty JST (faktury/umowy)	jednorazowo	2020	0	1
Rezultat 3 Dla celu 1 i działania Usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w gminie w obszarze zarządzania strategicznego	Efektywniejsza komunikacja wewnętrzna w zakresie zarządzania strategicznego	Wdrożono dedykowane rozwiązanie technologiczne w zakresie komunikacji wewnętrznej w ramach zarządzania strategicznego	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie Burmistrza Miasta)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
		Wzrost odsetek pracowników pozytywnie oceniających przepływ informacji wewnątrz JST	%	Badanie ankietowe wśród pracowników JST	Jednorazowe	2020	20 ³⁰	60
Produkt 3.1	Zakup dedykowanego narzędzia do podniesienia sprawności komunikowania się pracowników w zakresie zarządzania strategicznego	Liczba zakupionych narzędzi w zakresie podniesienia sprawności komunikowania się pracowników w zakresie zarządzania strategicznego	sztuka	Faktury/protokół odbioru	Jednorazowo	2020	0	1
Produkt 3.2	Szkolenia z zakresu komunikacji podnoszące kompetencje pracowników JST	Liczba szkoleń z zakresu komunikacji podnoszące kompetencje pracowników JST	sztuka	Dokumenty JST (Listy obecności)	Rocznie	2020	0	6 ³¹
Rezultat 4 Dla celu 2 i działania Opracowanie	Wzrost kompetencji i wiedzy lokalnej administracji	Wdrożono system podnoszenia kompetencji pracowników administracji lokalnej	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie Burmistrza Miasta)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK

³⁰ Wartość bazowa została określona na podstawie badania z wykorzystaniem arkuszy diagnostycznych w ramach przygotowania PRI przeprowadzonego w lutym 2020.

³¹ Wartość wskaźnika została oszacowana jako iloczyn zaplanowanych rocznych szkoleń / warsztatów (zaplanowano 2 szkolenia/warsztaty rocznie).

i wdrożenie systemu rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników		Wdrożono co najmniej jedno rozwiązanie instytucjonalne, zmierzające do zwiększenia zdolności instytucjonalnych i kompetencji lokalnej administracji (system motywacji pracowników, zasady powoływania i działania zespołów zadaniowych, system szkoleń wewnętrznych –transfer wiedzy;)	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie Burmistrza Miasta)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
		Zawarto umowę/porozumienie o współpracy w zakresie wymiany doświadczeń mające na celu doskonalenie usług publicznych w oparciu o dobre praktyki innej/innych instytucji	TAK/NIE	Dokumenty JST (porozumienie/umowa)	Jednorazowo	2020	0	1
Produkt 4.1	Zrealizowane wyjazdy studyjne pracowników administracji lokalnej	Liczba wyjazdów studyjnych dla pracowników administracji lokalnej	sztuka	Listy obecności	Rocznie	2020	0	6 ³²
Produkt 4.2	Studia podyplomowe/Szkolenia/warsztaty dla pracowników administracji lokalnej w zakresie: Komunikowanie i praca w zespole, partycypacja społeczna, obsługa klienta, badania satysfakcji i potrzeb klienta; zarządzanie zasobami dla kadry kierowniczej	Liczba studiów podyplomowych/szkoleń/warsztatów przeprowadzonych dla pracowników administracji lokalnej	sztuka	Listy obecności	Rocznie	2020	0	15 ³³
Produkt 4.3	Szkolenia trenerskie dla pracowników JST (w ramach wewnętrznego transferu wiedzy)	Liczba szkoleń trenerskich dla pracowników JST (w ramach wewnętrznego transferu wiedzy)	osobodzień	Dokumenty JST (Listy obecności, umowy z wykonawcami)	Rocznie	2020	0	120 ³⁴
Produkt 4.4	Procedura powoływania i działania zespołów zadaniowych w JST	Liczba przygotowanych procedur w zakresie powoływania i działania zespołów zadaniowych	sztuka	Dokumenty JST (Regulamin/Zarządzenie)	Jednorazowo	2020	0	1

³² Wartość wskaźnika została oszacowana jako iloczyn zaplanowanych w ciągu roku wyjazdów (2 wyjazdy rocznie).

³³ Wartość wskaźnika została oszacowana jako iloczyn zaplanowanych rocznych szkoleń / warsztatów (zaplanowano 3 szkolenia/warsztaty rocznie).

³⁴ W ramach działania zapanowano 4 dni szkoleniowe dla 30 osób (pracowników JST); tj. 4 dni szkoleniowe x 30 osób=120

Produkt 4.5	Procedura dot. systemu motywacyjnego dla pracowników JST	Liczba przygotowanych procedur w zakresie motywowania pracowników JST	sztuka	Dokumenty JST (Regulamin/ Zarządzenie Burmistrza Miasta)	Jednorazowo	2020	0	1
Produkt 4.6	Procedura dot. podnoszenia kompetencji pracowników JST (Regulamin wewnętrzny, ścieżka indywidualnego rozwoju, badanie potrzeb pracowników)	Liczba przygotowanych procedur w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników JST	sztuka	Dokumenty JST (Regulamin/ Zarządzenie Burmistrza Miasta)	Jednorazowo	2020	0	1
Rezultat 5 dla celu 3 i działania Rozwój e-usług publicznych	Rozwój e-usług publicznych dla mieszkańców	Liczba użytkowników korzystających z profilu zaufanego lub e-PUAP w kontaktach z instytucjami gminy na 1000 mieszkańców	sztuka	Dokumenty JST (dane z wewnętrznych zasobów UM w Żarach)	Rocznie	2019	29	100 ³⁵
		Liczba pracowników samorządowych (urzędu i / lub miejskich jednostek organizacyjnych) przeszkolonych z zakresu doskonalenia zarządzania i / lub doskonalenia świadczonych usług publicznych	sztuka	Dokumenty JST (Listy obecności)	Rocznie	2020	0	70
		Liczba osób (mieszkańców), która wzięła udział w szkoleniach/warsztatach z zakresu e-usług	sztuka	Dokumenty JST (Listy obecności)	Rocznie	2020	0	300
Produkt 5.1	Zrealizowane szkolenia z zakresu kompetencji cyfrowych dla pracowników	Liczba szkoleń/warsztatów dla pracowników w zakresie e-usług	sztuka	Dokumenty JST (faktury/umowy)	Rocznie	2020	0	6 ³⁶
Produkt 5.2	Zrealizowane szkolenia/warsztaty dla mieszkańców z zakresu e-usług	Liczba szkoleń dla mieszkańców/interesariuszy z zakresu e-usług	sztuka	Dokumenty JST (faktury/umowy)	Rocznie	2020	0	6 ³⁷

³⁵ Rok docelowy przyjęto rok 2023.

³⁶ Wartość wskaźnika została oszacowana jako iloczyn zaplanowanych rocznych szkoleń / warsztatów (zaplanowano 2 szkolenia/warsztaty rocznie).

³⁷ Wartość wskaźnika została oszacowana jako iloczyn zaplanowanych rocznych szkoleń / warsztatów (zaplanowano 2 szkolenia/warsztaty rocznie).

Produkt 5.3	Liczba utworzonych i administrowanych nowych portali internetowych miasta (Wrota Żar)	Liczba utworzonych i administrowanych nowych portali internetowych miasta (Wrota Żar)	sztuka	Dokumenty JST (faktury/umowy; protokół odbioru)	Jednorazowo	2020	0	1
Produkt 5.4	Przygotowane koncepcje i dokumentacja techniczna dot. rozbudowy infrastruktury sieciowej i sprzętowej	Liczba przygotowanych koncepcji i dokumentacji technicznej dot. rozbudowy infrastruktury sieciowej i sprzętowej dla UM w Żarach	sztuka	Dokumenty JST (Przygotowana dokumentacja, protokół odbioru, umowa z wykonawcą)	Jednorazowo	2020	0	1
Rezultat 6 dla celu 4 i działania Budowanie społeczeństwa partycypacyjnego poprzez edukację, komunikację i włączenie mieszkańców w zarządzanie gminą	Zwiększenie społecznej aktywności mieszkańców	Odsetek mieszkańców korzystających z cyfrowej platformy konsultacyjnej	%	Dokumenty JST	Rocznie	2020	0	5
		Liczba mieszkańców, która wzięła udział w spotkaniach edukacyjnych / konsultacyjnych na temat lokalnych mechanizmów partycypacji społecznej	TAK/NIE	Dokumenty JST (Listy obecności)	Rocznie	2020	0	100 ³⁸
		Wdrożono co najmniej jedno rozwiązanie technologiczne wspierające proces komunikacji społecznej i deliberacji	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie Burmistrza Miasta)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 6.1	Cyfrowa platforma partycypacyjna	Liczba zakupionych narzędzi IT w celu usprawnienia partycypacji społecznej w mieście	sztuka	Dokumenty JST (umowa/faktura/protokół odbioru)	Jednorazowo	2020	0	1
Produkt 6.2	Kampania informacyjno-edukacyjno-promocyjna dla mieszkańców w zakresie e-usług	Liczba kampanii informacyjno-edukacyjno-promocyjnych dla mieszkańców w zakresie e-usług	sztuka	Dokumenty JST (umowy/faktury/s prawozdania realizacji)	Rocznie	2020	0	6 ³⁹
Produkt 6.3	Szkolenia dla mieszkańców z zakresu korzystania z platformy cyfrowej	Liczba przeprowadzonych szkoleń dla mieszkańców z zakresu korzystania z platformy cyfrowej	sztuka	Dokumenty JST (umowy/faktury/s prawozdania z realizacji)	Rocznie	2020	0	8 ⁴⁰

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wytycznych i założeń konkursu „Rozwój lokalny

³⁸ Wartość przeszkolonych mieszkańców do końca trwania projektu.

³⁹ Wartość wskaźnika została oszacowana jako iloczyn zaplanowanych rocznych kampanii informacyjno – edukacyjno - promocyjnych (2 rocznie).

⁴⁰ Wartość wskaźnika została oszacowana jako ogólna liczba szkoleń w okresie EOG.

ROZDZIAŁ VIII. Ewaluacja rezultatów wdrożenia Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego

8.1. Systematyczna ocena PRL/PRI

Ewaluacja rezultatów wdrożenia PRL/PRI jest prowadzona w celu:

- określenia wpływu PRL/PRI na osiągnięcie celów wskazanych w PRL/PRI
- poprawienia jakości, skuteczności i efektywności realizacji PRL/PRI oraz usprawnienia sposobu funkcjonowania JST (jednostek/komórek uczestniczących w realizacji PRL/PRI),
- lepszego odpowiadania na potrzeby interesariuszy PRL/PRI,
- dostarczenia pogłębionych informacji dla zarządzających JST i jednocześnie PRL/PRI oraz dla interesariuszy.

Proces ewaluacji jest ściśle związany z cyklem realizacji oraz monitorowania PRL/PRI, w ramach którego ewaluacja pozwala na stałe doskonalenie rozwoju w JST, ocenę skuteczności działań i przedsięwzięć zorientowanych na rozwój instytucjonalny/rozwój społeczno-gospodarczy. Jedną z funkcji ewaluacji jest wzmocnienie procesu uczenia się organizacji. Celem ewaluacji jest również zwiększenie poziomu wiedzy o tym, co działa, a co nie, tak, aby można było odpowiednio szybko podejmować decyzje na temat działań naprawczych, w oparciu o wiedzę i „dowody” dostarczone w ramach badań oraz wyciągać wnioski na temat skuteczności realizowanych przedsięwzięć.

Ewaluacja dla PRL/PRI będzie pełniła następujące funkcje:

- pomoże podsumować efekty działań realizowanych w ramach PRL/PRI, ustalić związki przyczynowo - skutkowe między działaniami i efektami, zwiększy zasób wiedzy na temat oddziaływania podjętych działań;
- posłuży poprawie jakości działań podejmowanych w ramach PRL/PRI; dzięki wdrażaniu rekomendacji pozwala na podnoszenie skuteczności, efektywności i użyteczności interwencji;
- pozwoli na zwiększenie poziomu uspołecznienia PRL/PRI, przyczyniającego się do zwiększenia poparcia społecznego i politycznego dla interwencji, służącej podniesieniu motywacji i współodpowiedzialności autorów zaangażowanych w realizację, zwiększającą przejrzystość działań i legitymizującą działania władz publicznych.

Ewaluacja PRL/PRI będzie miała charakter wewnętrzny i będzie prowadzona przez Zespół ds. Monitorowania i Ewaluacji funkcjonujący w strukturze wdrażania PRL/PRI (Zespół wspólny dla obu przygotowanych Planów). Zespół składa się z doświadczonych pracowników UM. Dopuszcza się również korzystanie z zewnętrznych ekspertów (ewaluatorów), szczególnie w przypadku prowadzenia ewaluacji tematycznych czy horyzontalnych. Jednocześnie Zespół będzie dbał o uspołecznienie procesu ewaluacji, czyli prowadzenie go z czynnym i aktywnym udziałem interesariuszy, w szczególności mieszkańców, np. za pośrednictwem Rady Rozwoju oraz bezpośrednio w innych formach.

W celu zintegrowania procesu zarządzania rozwojem w mieście, proces monitorowania i ewaluacji zostanie uspołeczniony z systemem monitorowania Gminnego Programu Rewitalizacji aktualnie obowiązującego w Żarach oraz jego następnych wersji, a także z systemem aktualnego Programu Rozwoju Gminy (oraz jego aktualizacji/kolejnych wersji) oraz pozostałymi sektorowymi dokumentami strategicznymi obowiązującymi w mieście, istotnymi z punktu widzenia realizacji PRL/PRI.

System ewaluacji PRL/PRI uwzględni następujące zasady:

- integralność procesów monitorowania w ramach PRI oraz PRL, a także Programu Rewitalizacji dla Żar i aktualnego Programu Rozwoju Gminy;
- komplementarność działań badawczo-ewaluacyjnych w ramach PRI oraz PRL, a także Programu Rewitalizacji dla Żar i aktualnego Programu Rozwoju Gminy;
- realizacja badań ewaluacyjnych w oparciu o wiarygodne dane i fakty;

- niezależność procesu ewaluacji w stosunku do podmiotów zaangażowanych we wdrażanie PRL/PRI;
- przejrzystość realizowanych badań, w tym udostępnianie ich szerokiemu gronu odbiorców/interesariuszy;
- partnerstwo i współuczestniczenie różnych podmiotów, interesariuszy, ze szczególnym uwzględnieniem mieszkańców.

8.2. Procedura prowadzenia ewaluacji i kryteria ewaluacji

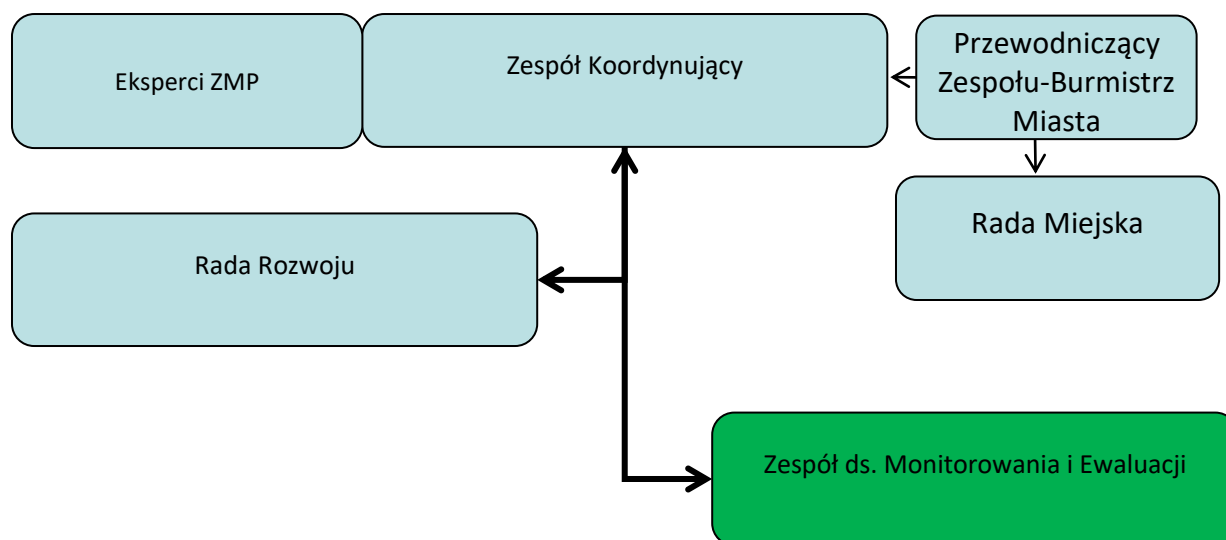
Organizacja procesu ewaluacji

Za koordynację procesu ewaluacji PRL/PRI odpowiada Zespół Koordynujący, a za jego realizację Zespół ds. Monitorowania i Ewaluacji. W realizację procesu ewaluacji zaangażowani są także realizatorzy projektów, którzy dostarczają informacji na użytek prowadzonych badań ewaluacyjnych. Istotną rolę w systemie odgrywa również Rada Rozwoju. Jest ciałem doradczym, opiniującym i monitorującym dla realizacji PRL/PRI. Reprezentuje również mieszkańców oraz innych interesariuszy, którzy również są zaangażowani w cały proces ewaluacji, podobnie jak w przypadku monitorowania i wdrażania obu dokumentów. Cały proces ewaluacji zostanie uspołeczniiony i będzie prowadzony z udziałem mieszkańców, z uwzględnieniem upowszechnienia wyników ewaluacji.

Realizacja planów ewaluacji podlega monitorowaniu przez RR. Zespół Koordynujący zobowiązany jest do raportowania/sprawozdawania RR postępów z realizacji planu ewaluacji, w tym m.in. stopnia wdrożonych rekomendacji, które zostaną wypracowane w trakcie prowadzenia badań ewaluacyjnych.

Zespół Koordynujący przyjmuje Plan Ewaluacji dla PRI i PRL.

Rysunek 16. Procedura prowadzenia ewaluacji.



Zadania Przewodniczącego Zespołu Koordynującego w procesie ewaluacji PRL/PRI (Burmistrz Miasta):

- ustalenie składu zespołu prowadzącego Ewaluację (rozszerzenie składu o ekspertów zewnętrznych, członków Rady Rozwoju, interesariuszy spoza Rady Rozwoju);
- akceptowanie Planu Ewaluacji (oraz jego proponowanych zmian);
- akceptacja projektu Raportów z badań ewaluacyjnych oraz ostatecznych Raportów;
- prezentacja projektów Raportów z badań ewaluacyjnych Radzie Rozwoju wraz ze sposobem wdrożenia/wykorzystania rekomendacji;
- prezentacja projektów Raportów z badań ewaluacyjnych Radzie Miejskiej wraz ze sposobem wdrożenia/wykorzystania rekomendacji.

Zadania Kierownika Zespołu ds. Monitorowania i Ewaluacji (w zakresie ewaluacji):

- opracowanie procesu ewaluacji PRL/PRI;
- opracowanie i koordynacja procesu ewaluacji PRL/PRI;
- opracowanie tematów badań ewaluacyjnych oraz zakresu badań ewaluacyjnych;
- wyłonienie zewnętrznego ewaluatora do pracy w Zespole (jeśli ZK podejmie taka decyzję);
- nadzór nad realizacją badań ewaluacyjnych, wynikających z przyjętego planu;
- współpraca z jednostkami/instytucjami/osobami/komórkami organizacyjnymi UM/MJO zaangażowanymi w zarządzanie i/lub wdrażanie PRL/PRI w zakresie przeprowadzanych badań ewaluacyjnych i analiz;
- monitorowanie wykorzystania wyników badań ewaluacyjnych dotyczących PRL/PRI (wdrożenie rekomendacji z przeprowadzonych badań);
- upublicznianie i uspołecznienie wyników ewaluacji PRL/PRI.

Zadania Zespołu ds. Monitorowania i Ewaluacji:

- pozyskiwanie oraz gromadzenie danych z systemu monitorowania PRL/PRI niezbędnych dla przeprowadzenia procesu ewaluacji;
- współpraca z jednostkami/instytucjami/osobami/komórkami organizacyjnymi UM/MJO zaangażowanymi we wdrażanie PRL/PRI;
- prowadzenie badań ewaluacyjnych zgodnie z przyjętym Planem Ewaluacji dla PRL/PRI, tj. określenie czasu trwania badania ewaluacyjnego, określenie celu i zakresu badania ewaluacji, określenie formy podsumowania badania ewaluacyjnego: raport z ewaluacji (przygotowanie raportu z badania wraz z rekomendacjami), określenie metodologii przeprowadzania poszczególnych/zaplanowanych badań ewaluacyjnych zgodnie z Planem Ewaluacji PRL/PRI, określenie zakresu danych/dokumentów/zasobów do wykorzystania podczas badania ewaluacyjnego);
- przygotowanie Raportów z badań ewaluacyjnych.

Zadania/rola RR w procesie ewaluacji:

- opiniowanie i akceptowanie tematów oraz zakresu ewaluacji zawartych w Planie Ewaluacji lub propozycjach jego aktualizacji;
- omawianie/dyskutowanie nt. założeń i wyników konkretnych badań ewaluacyjnych lub innych kwestii związanych z systemem ewaluacji;
- opiniowaniu informacji na temat stanu i efektów wdrażania konkretnych rekomendacji wynikających z przeprowadzonych badań ewaluacyjnych.

Istotnym aspektem funkcjonowania systemu ewaluacji PRL/PRI będzie jego powiązanie z systemem monitorowania i prowadzoną sprawozdawczością. Operator w tym zakresie będzie wykorzystywał informacje i dane pochodzące z monitorowania realizacji PRL/PRI w celu koordynacji i wzajemnego wsparcia systemu ewaluacji i sprawozdawczości.

Dostęp do danych w procesie ewaluacji:

- dane pozyskiwane i gromadzone w ramach procesu monitorowania PRL/PRI, w ramach przygotowanego i wdrożonego narzędzia;
- statystyka publiczna;
- MRL.

Kryteria oceny PRL/PRI:

- **Trafność:** w jakim stopniu cele PRL/PRI odpowiadają na zdiagnozowane potrzeby i problemy;
- **Skuteczność:** w jakim stopniu rezultaty programu zostały osiągnięte;
- **Oddziaływanie:** w jakim stopniu program przyczynia się do realizacji ogólnych celów PRL/PRI, jak oddziałuje na środowisko, społeczność lokalną, gospodarkę, itd.;
- **Wpływ:** w jakim stopniu obserwowane zmiany można przypisać wpływowi PRL/PRI;
- **Efektywność:** jak mają się nakłady do osiągniętych rezultatów; jak mają się koszty do korzyści;
- **Użyteczność:** w jakim stopniu program rzeczywiście przyczynił się do rozwiązania zidentyfikowanych problemów.

W ramach procesu ewaluacji zostanie opracowany przez Operatora PRL/PRI Plan Ewaluacji dla PRL/PRI.

Najistotniejsze Elementy Planu ewaluacji PRL/PRI:

- cele badań;
- tematy/obszary badań;
- sposób realizacji;
- terminy realizacji;
- planowany koszt ewaluacji.

Do procesu oceny efektów realizacji PRI są włączani interesariusze. Formy i narzędzia aktywnego włączenia zostały szczegółowo opisane w Rozdziale poświęconym Partycypacji społecznej.

PRL/PRI mają perspektywę 10-letnią, jednak realizacja kluczowych działań będzie finansowana ze środków EOG w ramach projektu, którego zakończenie przypada na kwiecień 2024. Zakończenie wdrażania PRL/PRI nastąpi w roku 2030. Ewaluacja mid-term oraz ex-post będą realizowane po zakończeniu projektu. W trakcie realizacji nacisk zostanie położony przede wszystkim na ewaluację on-going, która będzie w najszerszym zakresie informować o postępach w realizacji PRL/PRI, nie tylko w ujęciu ilościowym, ale i jakościowym. Pozwoli to na określenie wpływu PRL/PRI na otoczenie i pozwoli ocenić realne zmiany związane z wdrożeniem PRL/PRI.

W ramach procesu ewaluacji zaplanowano przede wszystkim:

- **ewaluację ex-ante** zaplanowaną na początku wdrażania PRI (2021), przeprowadza ją operator PRL/PRI;
- **ewaluację mid-term** w 2023, w celu oceny efektów wdrażania PRL/PRI w trakcie realizacji projektu oraz w odstępach 2-letnich po zakończeniu realizacji projektu. Ewaluacja mid-term posłuży również do prac nad aktualizacją Gminnego Programu Rewitalizacji; to ewaluacja przeprowadzana w zakresie analizy pierwszych produktów i rezultatów, co pozwala ocenić efekty wdrażania (pokazuje, w jaki sposób założenia przekładane są na działania i wskazuje konieczne zmiany);
- **ewaluację on-going**, prowadzona na bieżąco, przede wszystkim w oparciu o roczne raporty z monitorowania PRL/PRI; na tej podstawie będą podejmowane decyzje dot. zmian w PRL/PRI;
- **ewaluację ex-post** powinna odbyć się po zakończeniu wdrażania PRL/PRI w części dotyczącej projektu EOG (2024 r.), oraz dla całości PRL/PRI, dla których przyjęto 10-letnią perspektywę (2030+), wobec tego decyzja ws. przeprowadzenia tego typu ewaluacji zostanie podjęta w trakcie realizacji PRL/PRI, po analizie efektów wdrażania, postępów, stopnia zmian wprowadzonych do dokumentów w wyniku wdrażania. W przypadku decyzji o przeprowadzeniu ewaluacji ex-post zostanie ona zrealizowana poroko 2030. Ewaluacja ex post to ewaluacja podsumowująca i oceniająca cały przebieg interwencji w ramach PRL/PRI i czynniki wpływające na sukces lub niepowodzenie interwencji oraz efekty PRL/PRI, w tym wpływ na trwałą zmianę społeczno-gospodarczą w mieście, dla działań uzupełniających, trwających po zakończeniu realizacji projektu EOG w 2024 r., wskaźniki monitoringu znajdują się w kartach działań i na jej podstawie będą mierzone, monitoring realizacji celów do końca trwania 10 letniej perspektywy będzie prowadzony w odniesieniu do ustalonych wskaźników oddziaływania odnoszących się do jakości życia mieszkańców oraz zmian instytucjonalnych, które powinny być trwałe i utrzymać się (oraz poprawiać) w perspektywie długofalowej.

Ewaluacja PRL będzie dotyczyć:

- stopnia realizacji określonych dla PRL wskaźników;
- stopnia oddziaływania realizacji PRL na zmiany w mieście;
- efektywności realizacji celów PRL.

Wynik badań ewaluacyjnych, w tym wynikające z nich rekomendacje podlegają upublicznieniu interesariuszom, nie tylko za pośrednictwem Rady Rozwoju.

Tabela 36. Upowszechnianie wyników badań ewaluacyjnych/narzędzia komunikowania wyników interesariuszom

Lp.	Narzędzie	Sposób wykorzystania wyników	Odbiorcy
1	Strona internetowa miasta/portal informacyjny poświęcony realizacji projektu	<ul style="list-style-type: none"> informacje dot. badań (rozpoczęcie, zakres badań; publikacja raportów) 	<ul style="list-style-type: none"> Mieszkańcy Partnerzy (JST, instytucje rządowe; inni partnerzy instytucjonalni, przedsiębiorcy, NGO) media lokalne
2	Broszury informacyjne/publikacje w formie elektronicznej	Po zakończeniu badań zostaną przygotowane: broszury informacyjne prezentujące wyniki badania (najistotniejsze elementy) oraz opisy dobrych praktyk wraz z fotografiami. Broszury te będą następnie dostępne w UM i jednostkach UM, konferencjach, spotkaniach w UM.	<ul style="list-style-type: none"> Mieszkańcy Partnerzy (JST, instytucje rządowe; inni partnerzy instytucjonalni, przedsiębiorcy, NGO), media lokalne
3.	Spotkania otwarte/diskusje z mieszkańcami	Spotkania dot. wyników badań ewaluacyjnych w zakresie oceny rezultatów	<ul style="list-style-type: none"> Mieszkańcy Partnerzy (JST, instytucje rządowe; inni partnerzy instytucjonalni, przedsiębiorcy, NGO), media lokalne

Źródło: Opracowanie własne

Niezwykle istotnym narzędziem w ramach ewaluacji są raporty z realizacji PRL/PRI, które są przygotowywane w procesie monitorowania. Raporty te oprócz informacji ilościowych nt. wskaźników realizacji celów, będą zawierały także jakościowy opis rezultatów, podsumowanie kolejnych etapów realizacji PRL, osiągniętych postępów czy pojawiających się trudności, a także informacje nt. stopnia i sposobu wdrożenia rekomendacji wynikających z prowadzonych badań ewaluacyjnych.

Załączniki:

1. Karta działania podstawowego: Usprawnienie systemu zarządzania strategicznego i finansowego w gminie
2. Karta działania podstawowego: Usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w gminie w obszarze zarządzania strategicznego
3. Karta działania podstawowego: Opracowanie i wdrożenie systemu rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników
4. Karta działania podstawowego: Rozwój e – usług publicznych
5. Karta działania podstawowego: Budowanie społeczeństwa partycypacyjnego poprzez edukację, komunikację i włączenie mieszkańców w zarządzanie gminą
6. Karta działania uzupełniającego: Wdrożenie dedykowanego systemu zarządzania strategicznego, kontynuacja po EOG – działanie uzupełniające
7. Karta działania uzupełniającego: Usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w obszarze zarządzania strategicznego i pozostałych obszarów – działanie uzupełniające
8. Karta działania uzupełniającego: Opracowanie i wdrożenie systemu rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników – działanie uzupełniające
9. Karta działania uzupełniającego: Rozwój e – usług publicznych – uzupełniające po EOG
10. Karta działania uzupełniającego: Rozbudowa paneli platformy cyfrowej służącej do dialogu z interesariuszami - działanie uzupełniające

Spis tabel, wykresów i rysunków

1) SPIS TABEL:

Tabela 1. Wydatki niemajątkowe na administrację samorządową w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wg faktycznego miejsca zamieszkania) [zł]

Tabela 2. Wydatki majątkowe na administrację samorządową w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wg faktycznego miejsca zamieszkania) [zł]

Tabela 3. Wydatki majątkowe w wydatkach na administrację samorządową ogółem [%]

Tabela 4. Nakłady finansowe na sprzęt komputerowy i systemy informatyczne w UM w Żarach (zł)

Tabela 5. Wydatki niemajątkowe w wydatkach na administrację samorządową ogółem [%]

Tabela 6. Wydatki na wynagrodzenia w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wg faktycznego miejsca zamieszkania) [zł]

Tabela 7. Udział wydatków na wynagrodzenia w wydatkach ogółem

Tabela 8. Dochody na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych w przeliczeniu na 1 mieszkańca (w zł)

Tabela 9. Dochody na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych (w zł) (Żary, Żagań, Nowa Sól, Bolesławiec)

Tabela 10. Dochody na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych w przeliczeniu na 1 mieszkańca (w zł)

Tabela 11. Udział środków z UE na finansowanie programów i projektów unijnych w ogólnych dochodach przeznaczonych na realizację programów i projektów unijnych [%]

Tabela 12. Udział środków z budżetu państwa lub innych przekazanych jako współfinansowanie programów i projektów realizowanych z udziałem środków z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w łącznych środkach na realizację programów i projektów unijnych [%]

Tabela 13. Kwota pozyskanych środków zagranicznych z UE na 1 mieszkańca [zł]

Tabela 14. Ocena kompetencji cyfrowych pracowników UM w Żarach

Tabela 15. Struktura wykształcenia pracowników Urzędu Miejskiego, pracowników jednostek organizacyjnych i komunalnych osób prawnych w Żarach

Tabela 16. Wydatki na podnoszenie kompetencji pracowników UM (zł) oraz liczba zrealizowanych szkoleń

Tabela 17. Wydatki na podnoszenie kompetencji pracowników w jednostkach organizacyjnych (zł) oraz liczba zrealizowanych szkoleń

Tabela 18. Nowo zarejestrowane fundacje, stowarzyszenia, organizacje społeczne na 10 tys. mieszkańców

Tabela 19. Konsultacje społeczne w Żarach w latach 2017-2019

Tabela 20. Budżet Obywatelski w Żarach w latach 2014-2019

Tabela 21. Kwota wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego przypadające na 1000 mieszkańców

Tabela 22. Środki przekazane na rzecz realizacji zadań publicznych w JST w latach 2017-2019

Tabela 23. Katalog zawartych przez JST porozumień komunalnych lub umów o współpracy

Tabela 24. Lista i zakres działania poszczególnych związków i stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego, których członkiem jest miasto

Tabela 25. Powiązanie celów PRI z celami Programu Rozwoju Gminy Żary o statusie miejskim na lata 2016-2023

Tabela 26. Powiązanie Planu Rozwoju Instytucjonalnego celami Strategii Rozwoju Województwa lubuskiego 2030 (projekt dokumentu)

Tabela 27. Opis działań zaplanowanych w ramach PRI

Tabela 28. Harmonogram realizacji działań PRI

Tabela 29. Przebieg procesu partycypacji społecznej w trakcie przygotowywania PRI

Tabela 30. Planowane metody do wykorzystania w celu animacji społeczności lokalnej

Tabela 31. Zasady oceny wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka

Tabela 32. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Tabela 33. Rodzaje i kategorie ryzyka

Tabela 34. Wyniki analizy ryzyka dla działań PRI

Tabela 35. Wskaźniki dla Planu Rozwoju Lokalnego

Tabela 36. Upowszechnianie wyników badań ewaluacyjnych/narzędzia komunikowania wyników interesariuszom

2) SPIS WYKRESÓW:

Wykres 1. Wydatki na administrację samorządową w przeliczeniu na 1 mieszkańca (wg faktycznego miejsca zamieszkania) [zł]

3) SPIS RYSUNKÓW:

Rysunek 1. Zmiany organizacyjne dot. działania UM w Żarach na przestrzeni ostatnich 10 lat

Rysunek 2. Analiza zatrudnienia w gminie na przestrzeni 10 lat.

Rysunek 3. Drzewo problemów „System zarządzania strategicznego wymaga poprawy efektywności”

Rysunek 4. Drzewo problemów „Nieprecyzyjne ustalanie celów rozwoju strategicznego utrudnia planowanie budżetu”

Rysunek 5. Nieefektywny przepływ informacji pionowej i poziomej w gminie.

Rysunek 6. Drzewo problemów „System usług publicznych jest mało efektywny”

Rysunek 7. Drzewo problemów „Niewykorzystany potencjał pracowników gminy”

Rysunek 8. Drzewo problemów „Niższa od oczekiwania aktywność społeczna”

Rysunek 9. Drzewo celów „Efektywne zarządzanie strategiczne”

Rysunek 10. Drzewo celów „Efektywniejsze wykorzystanie potencjału pracowników w gminie”

Rysunek 11. Drzewo celów „Doskonalenie jakości świadczonych usług publicznych”

Rysunek 12. Drzewo celów „Mieszkańcy partnerem w zarządzaniu i współdecydowaniu o rozwoju gminy”

Rysunek 13. Cele główne i szczegółowe PRI

Rysunek 14. Macierz ryzyka (oś pionowa: P - prawdopodobieństwo, oś pozioma W - wpływ)

Rysunek 15. Struktura zarządzania PRL/ PRI

Rysunek 16. Procedura prowadzenia ewaluacji