

Plan Rozwoju Instytucjonalnego Miasta i Gminy Nakło nad Notecią



PROGRAM ROZWOJU LOKALNEGO

„NAKŁOnieni do rozwoju”

Opracowanie:

Urząd Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią

Spis treści

WSTĘP	5
1. CHARAKTERYSTYKA STANU OBECNEGO FUNKCJONOWANIA LOKALNEJ ADMINISTRACJI (STANDARDY DZIAŁANIA, POZIOM KOMPETENCJI) I JEJ WSPÓŁPRACY Z ZEWNĘTRZNYMI INTERESARIUSZAMI	7
1.1. Horyzontalny przegląd stanu obecnego funkcjonowania lokalnej administracji.....	7
1.1.1. Struktura organizacyjna JST	7
1.1.2 Standardy działania i procedury.....	15
1.1.3. Zasoby ludzkie	18
1.2 Pogłębiony przegląd obszarów, które mają kluczowy wpływ na poprawę funkcjonowania lokalnej administracji	22
1.2.1. Pogłębiona diagnoza obszaru <i>Zarządzanie strategiczne</i>	23
1.2.2. Pogłębiona diagnoza obszaru <i>Zarządzanie finansowe</i>	33
1.2.3. Pogłębiona diagnoza obszaru <i>Koordinacja działań w ramach JST</i>	40
1.2.4. Pogłębiona diagnoza obszaru <i>Zarządzanie zasobami ludzkimi</i>	47
1.2.5. Pogłębiona diagnoza obszaru <i>Jakość i dostępność usług publicznych</i>	57
1.2.6. Pogłębiona diagnoza obszaru <i>Przejrzystość, partnerstwo i aktywność społeczna</i>	65
2. DIAGNOZA DEFICYTÓW I PROBLEMÓW W ZAKRESIE FUNKCJONOWANIA LOKALNEJ ADMINISTRACJI I JEJ WSPÓŁPRACY Z ZEWNĘTRZNYMI INTERESARIUSZAMI	97
2.1. Potencjały w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji i współpracy z zewnętrznymi interesariuszami.....	97
2.3. Wyniki innych analiz przeprowadzonych przez JST w ostatnich latach. Deficyty i problemy w zakresie włączania mieszkańców	111
3. CELE I POTRZEBY PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO	127
3.1. Cele PRI	127
3.2. Wskazanie kluczowych potrzeb rozwoju instytucjonalnego	133
3.3. Wskaźniki PRI	136
3.4. Opis powiązań Planu Rozwoju Instytucjonalnego z dokumentami strategicznymi i planistycznymi na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym	137
4. OPIS DZIAŁAŃ PLANOWANYCH DO PODJĘCIA W ODPOWIEDZI NA ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY I CELE, Z UWZGLĘDNIENIEM STANDARDÓW DOSTĘPNOŚCI	138
4.1. Działania podstawowe	141
4.2. Działania uzupełniające	142
4.3. Standardy dostępności	142
5. PARTYCYPACJA SPOŁECZNA – SPOSÓB WŁĄCZENIA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ W PROCES PRZYGOTOWANIA I WDRAŻANIA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO	144
5.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania <i>Planu Rozwoju Instytucjonalnego</i>	144
5.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji <i>Planu Rozwoju Instytucjonalnego</i> ..	145
5.3. Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów <i>Planu Rozwoju Instytucjonalnego</i>	146
6. SZACUNKOWY HARMONOGRAM REALIZACJI PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO	147

6.1. Harmonogram realizacji PRI	147
6.2. Harmonogram rzeczowo-finansowy	154
7. ANALIZA RYZYKA I ZARZĄDZANIEM RYZYKIEM	160
7.1 Identyfikacja ryzyka	160
7.2 Ocena ryzyka (analiza ryzyka)	162
7.3 Sterowanie ryzykiem (reakcja na ryzyko)	168
8. SYSTEM WDRAŻANIA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO ORAZ PROCEDURA JEGO MODYFIKACJI	170
8.1. Struktura zarządzania <i>Planem Rozwoju Instytucjonalnego</i>	170
8.2. System obiegu informacji	171
8.3. Promocja i informacja	171
8.4. Procedura modyfikacji PRI w wyniku przeprowadzania działań monitoringowych	174
9. MONITOROWANIE POSTĘPÓW W POPRAWIE FUNKCJONOWANIA ADMINISTRACJI LOKALNEJ NA PODSTAWIE ZREALIZOWANYCH DZIAŁAŃ WRAZ Z OKREŚLENIEM WSKAŹNIKÓW	176
9.1. System monitoringu	176
9.2. Zasady pomiaru i doboru wskaźników monitorowania	178
10. EWALUACJA REZULTATÓW WDROŻENIA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO	190
10.1. Systematyczna ocena Planu Rozwoju Instytucjonalnego	190
10.2. Procedura prowadzenia ewaluacji i kryteria ewaluacji	191
Załącznik do rozdziału 4 - Karty działań	193
1. Działania podstawowe- nieinwestycyjne	193
1.1 Wyższe standardy zarządzania	193
1.2 Partycypacja naszym wyzwaniem	234
1.3 Human Smart Cities w usługach publicznych	256
2. Działania podstawowe inwestycyjne	280
2.1 Wyższe standardy zarządzania	280
2.2 Human Smar Cities w usługach publicznych	291
3. Działania uzupełniające	304
3.1 Wyższe standardy zarządzania	304
3.2 Human Smart Cities w usługach publicznych	324

WSTĘP

Pod pojęciem rozwoju instytucjonalnego rozumie się szeroki zakres działań, skupiający się na tworzeniu zasad i mechanizmów mających na celu podniesienie sprawności działania urzędów administracji samorządowej. Dotyczy to zorganizowania odpowiednich struktur organizacyjnych, właściwych procedur działania, mechanizmów zapewniających udział społeczności lokalnej w zarządzaniu sprawami publicznymi oraz kompetentnych i sprawnych urzędników. Mając na uwadze postęp cywilizacyjny, zwłaszcza w sferze informatycznej, ale nie tylko, ważne jest, aby jednostki administracji samorządowej mogły wypełniać zadania na miarę istniejących i pojawiających się potrzeb.

W przypadku nakielskiego samorządu, Plan Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) obejmuje działania dotyczące następujących obszarów:

- zarządzanie strategiczne;
- zarządzanie finansowe;
- koordynacja działań w obrębie JST;
- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- jakość i dostępność usług publicznych;
- przejrzystość, partnerstwo aktywność społeczna

Realizacja tego programu nawiązuje m.in. do zasad „nowego zarządzania publicznego” i koncepcji współuczestniczenia obywateli w zarządzaniu sprawami publicznymi. Propagowane w ramach PRI zasady, mechanizmy i instrumenty są od wielu lat stosowane – z pozytywnym skutkiem – w większości państw Europy Zachodniej oraz w USA i Kanadzie.

Celem PRI jest wypracowanie rozwoju instytucjonalnego jednostek nakielskiego samorządu terytorialnego, obejmującego analizę poziomu rozwoju instytucjonalnego, projektowanie zmian (usprawnień) instytucjonalnych oraz ich wdrażanie. Rozwój instytucjonalny jest niezbędny, gdyż Nakło nad Notecią jest miastem trącącym funkcje społeczno – gospodarcze. Wpisane zostało do imiennej listy 122 miast średnich trącących przedmiotowe funkcje. Dlatego też, tak ważne jest budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetentnej administracji samorządowej, usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządu lokalnego oraz budowanie zaufania obywateli do instytucji na szczeblu lokalnym. Istotnym czynnikiem w realizacji rozwoju jest poznanie stanu obecnego funkcjonowania lokalnego samorządu, zdiagnozowanie problemów i deficytów oraz wdrożenie działań zaradczych.

Pozyskanie środków finansowych, potocznie zwanych „Funduszami Norweskimi” jest szansą dla rozwoju potencjału instytucjonalnego Gminy Nakło nad Notecią.

Fundusze Norweskie to potoczna nazwa bezzwrotnej pomocy finansowej dla Polski w postaci dwóch instrumentów pod nazwą: Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru

Gospodarczego (MF EOG) oraz Norweski Mechanizm Finansowy (NMF). Środki na finansowanie pochodzą z trzech krajów EFTA (Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu), będących zarazem członkami EOG, tj. Norwegii, Islandii i Liechtensteinu – czyli Państw Darczyńców. Aplikować o środki mogą miasta, borykające się z szeregiem problemów natury środowiskowej, gospodarczej, społecznej czy instytucjonalnej. W miastach tych potrzebne są kompleksowe i skoordynowane działania prowadzące do poprawy jakości powietrza, dostosowania się do zmian klimatycznych, odpowiedzieć na potrzeby starzejącego się społeczeństwa, stworzyć dobre warunki do rozwoju przedsiębiorczości czy wzmocnić wydajność lokalnej administracji.

Głównymi celami funduszy norweskich i funduszy EOG są: przyczynianie się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych w obrębie Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz wzmocnianie stosunków dwustronnych pomiędzy państwami-darczyńcami a państwem-beneficjentem.

Celem programu jest osiągnięcie lepszej spójności społecznej i gospodarczej na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym poprzez wypracowanie mechanizmów efektywnej współpracy zarówno między samymi jednostkami samorządu terytorialnego (JST), jak i tymi jednostkami oraz przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego, czy przedsiębiorcami w celu podejmowania wspólnych decyzji dotyczących danego obszaru, czy rozwiązywania istotnych dla danego terenu problemów.

1. CHARAKTERYSTYKA STANU OBECNEGO FUNKCJONOWANIA LOKALNEJ ADMINISTRACJI (STANDARDY DZIAŁANIA, POZIOM KOMPETENCJI) I JEJ WSPÓŁPRACY Z ZEWNĘTRZNYMI INTERESARIUSZAMI

1.1. Horyzontalny przegląd stanu obecnego funkcjonowania lokalnej administracji

1.1.1. Struktura organizacyjna JST

Samorząd miejski i wiejski w Nakle nad Notecią funkcjonował już w czasach średniowiecza na zasadzie tak zwanego prawa niemieckiego. W czasach zaborów wprowadzono gminy jednowioskowe, cechą charakterystyczną podziałów administracji w krajach niemieckojęzycznych. Funkcjonowały one również w pierwszych latach II RP. Dopiero w 1934 roku nastąpiło ujednoczenie samorządu w całej II Rzeczypospolitej. Gminy uzyskały samorząd podobny do współczesnego i stały się gminami zbiorowymi, tak jak obecnie.

Po II wojnie światowej stopniowo ograniczano samorząd, aż do jego zniesienia w 1950 roku. W czasach PRL-u przeprowadzono zupełnie nieudaną reformę podziału kraju na gromady (1954–1972). Dopiero od 1973 roku zaczęto naprawiać błędy i ustanowiono większe gminy w obecnym kształcie terytorialnym. Ustanowiony wtedy podział gminny funkcjonuje do dziś, co stanowi dowód, że się sprawdził. W 1973 roku powstała współczesna gmina Nakło nad Notecią. Gminy początkowo stanowiły część administracji państwowej. W latach osiemdziesiątych XX wieku rozpoczęto wprowadzanie samorządu wiejskiego (rady sołeckie).

Od 1990 roku gminy funkcjonują według nowych norm prawnych ustalonych w ustawie z 8 marca 1990 roku „o samorządzie gminnym” Jednostka samorządu terytorialnego – Miasto i Gmina Nakło nad Notecią (dalej: Gmina, Nakło nad Notecią) jest gminą miejsko-wiejską. Jest ona zarządzana i realizuje zadania na zasadach i w formach przewidzianych w przepisach prawa powszechnie obowiązującego. Aktywność Gminy obejmuje wiele obszarów, w tym m.in. wskazane w ustawie z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym jako zadania własne sprawy z zakresu: ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej; gminnych dróg, ulic, mostów i placów; wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych; utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych; zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz; lokalnego transportu zbiorowego; ochrony zdrowia; pomocy społecznej; gminnego budownictwa mieszkaniowego; edukacji publicznej; kultury; kultury fizycznej i turystyki; targowisk i hal targowych; zieleni gminnej i zadrzewień; cmentarzy gminnych; porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej. Poza tym gmina realizuje zadania zlecone, których katalog ustalają odrębne ustawy. Realizacja tak szerokiego katalogu zadań wymaga odpowiedniej struktury organizacyjnej.

W ujęciu formalnoprawnym strukturę Gminy jako jednostki samorządu terytorialnego tworzą:

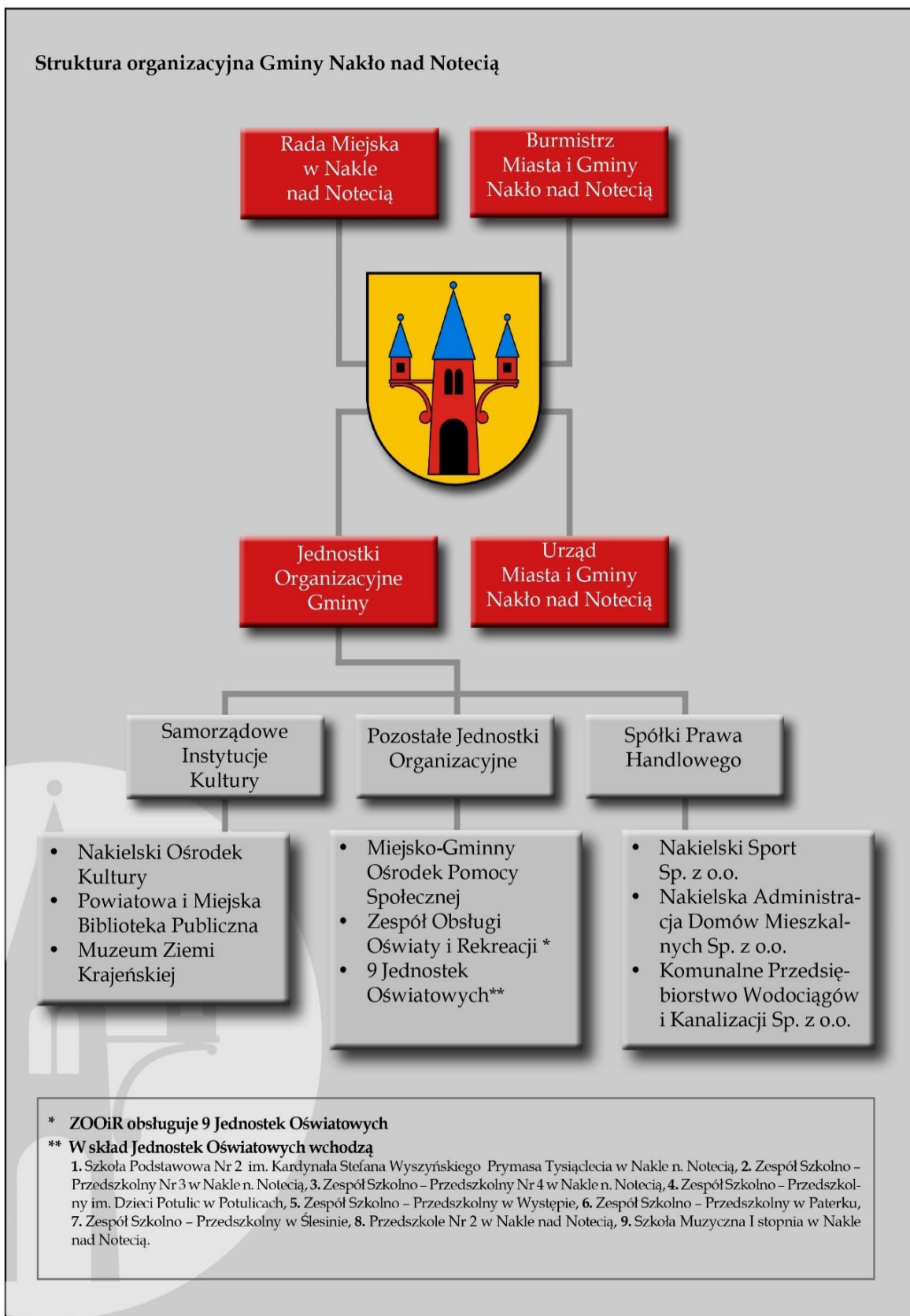
- organ stanowiący: Rada Miejska w Nakle nad Notecią;
- organ wykonawczy: Burmistrz Miasta i Gminy Nakło Nad Notecią;
- urząd: Urząd Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią;
- jednostki organizacyjne Gminy: 11 gminnych jednostek budżetowych, w tym 9 jednostek oświatowych.

Mając jednak na uwadze aspekt celowościowy tj. cel, dla którego zostały powołane wskazane podmioty i zadania przez nie realizowane (zadania własne i zlecone gminy), na strukturę organizacyjną Gminy składają się dodatkowo:

- 3 samorządowe instytucje kultury;
- 3 spółki prawa handlowego¹.

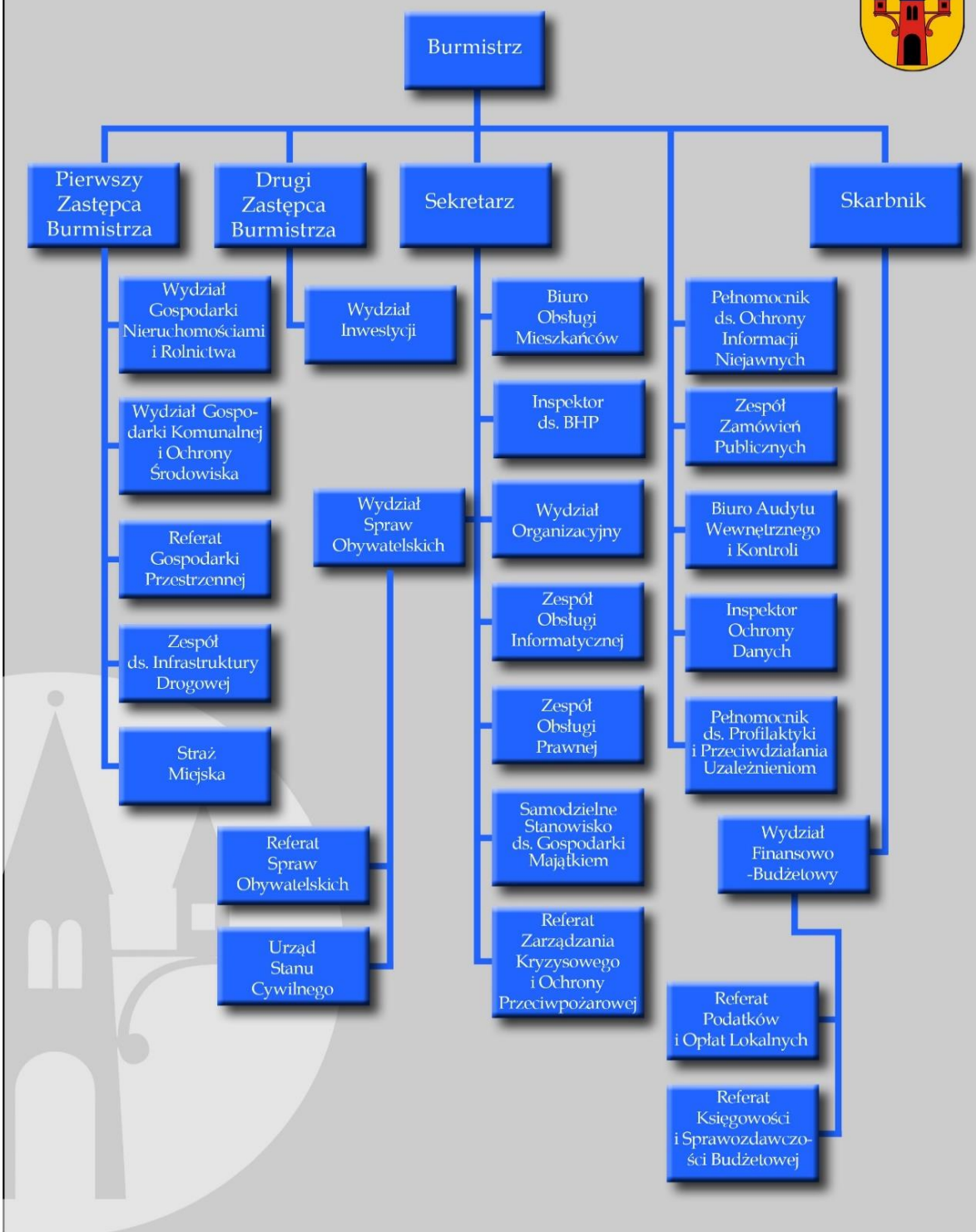
Finalnie w niniejszej analizie uwzględniona została struktura rozszerzona (obejmująca wszystkie jednostki organizacyjne Gminy włącznie z instytucjami kultury i spółkami prawa handlowego), gdyż tylko przegląd wszystkich jednostek Gminy pozwala zobrazować aktualny stan rozwoju instytucjonalnego samorządu lokalnego

¹ W ujęciu formalnoprawnym zarówno samorządowe instytucje kultury, jak i spółki prawa handlowego, jako odrębne osoby prawne, nie składają się na strukturę organizacyjną innej osoby prawnej, czyli gminy.



Rys.1.1. Schemat organizacyjny Gminy Nakło nad Notecią

Struktura Organizacyjna Urzędu Miasta i Gminy Nakło nad Notecią



Rys.1.2 Schemat organizacyjny Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią

Zadania, zarówno własne, jak i zlecone są realizowane przez jednostki organizacyjne gminy, samorządowe instytucje kultury oraz utworzone przez gminę spółki prawa handlowego. Poza tym część zadań jest przekazywana do wykonania organizacjom pozarządowym, na podstawie zawartych umów. Wykaz podmiotów realizujących zadania gminy w strukturze Miasta i Gminy Nakło nad Notecią, ze wskazaniem formy prawnej oraz głównych zadań statutowych prezentują tabele nr 1.1 i 1.2.

<p>Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym</p> <p>Art. 5 ust. 1 Gmina może tworzyć jednostki pomocnicze, w tym sołectwa oraz dzielnice, osiedla, inne.</p> <p>Art. 9 ust. 1 W celu wykonywania zadań gmina może tworzyć jednostki organizacyjne, a także zawierać umowy z innymi podmiotami, w tym z organizacjami pozarządowymi.</p> <p><i>Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej</i></p> <p>Art. 9 ust. 1 Jednostki samorządu terytorialnego mogą tworzyć spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne, a także mogą przystępować do takich spółek.</p>

Tabela nr 1.1. Wykaz podmiotów realizujących zadania gminy w strukturze Gminy Nakło nad Notecią z uwzględnieniem formy prawnej

L.p.	Forma prawna	Podmioty w strukturze Gminy Nakło nad Notecią
1.	Jednostka organizacyjna powołana na podst. art. 33 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym ²	– Urząd Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią

² Urząd jako jednostka organizacyjna stanowi specyficzną formę prawną. Pod względem rachunkowości budżetowej posiada cechy jednostki budżetowej; natomiast inne elementy np. sposób powoływania nie pozwalają na ujęcie w tej grupie.

2.	Jednostka budżetowa - powołana do realizacji określonych zadań gminy	<ul style="list-style-type: none"> – Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Nakle nad Notecią; – Zespół Obsługi Oświaty i Rekreacji w Nakle nad Notecią; – jednostki oświatowe: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Przedszkole nr 2 w Nakle nad Notecią; ✓ Szkoła Podstawowa nr 2 w Nakle nad Notecią; ✓ Zespół Szkolno-Przedszkolny nr 3 w Nakle nad Notecią; ✓ Zespół Szkolno-Przedszkolny nr 4 w Nakle nad Notecią; ✓ Zespół Szkolno-Przedszkolny im. Dzieci Potulic w Potulicach; ✓ Zespół Szkolno-Przedszkolny w Ślesinie; ✓ Zespół Szkolno-Przedszkolny w Paterku; ✓ Zespół Szkolno-Przedszkolny w Występie; ✓ Szkoła Muzyczna I stopnia w Nakle nad Notecią
3.	Samorządowa instytucja kultury	<ul style="list-style-type: none"> – Nakielski Ośrodek Kultury w Nakle nad Notecią (w ramach struktury: wiejskie domy kultury w Paterku i Ślesinie oraz świetlice wiejskie w: Gorzeniu, Gumnowicach, Karnowie, Karnówku, Małocinie, Michalinie, Polichnie, Rozwarzynie, Sucharach, Trzeciewnicy) ; – Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna w Nakle nad Notecią; – Muzeum Ziemi Krajeńskiej
4.	Spółka prawa handlowego (100% udziału Gminy)	<ul style="list-style-type: none"> – Nakielska Administracja Domów Mieszkalnych sp. z o.o. w Nakle nad Notecią; – Komunalne Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji sp. z o.o. w Nakle nad Notecią; – Nakielski Sport sp. z o.o.

Tabela nr 1.2. Podmioty w strukturze Gminy Nakło nad Notecią – główne zadania (z wyłączeniem jednostek oświatowych)

L.p.	Podmiot w strukturze Gminy Nakło nad Notecią	Zadania
1.	Urząd Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią	Świadczenie pomocy Burmistrzowi w zakresie realizacji uchwał Rady Miejskiej i zadań gminy określonych przepisami prawa; obsługa prawna, organizacyjna i techniczna organu.
2.	Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Nakle nad Notecią	Realizacja zadań własnych i zleconych gminy z obszaru pomocy społecznej w zakresie wynikającym z ustaw oraz innych źródeł prawa.

3.	Zespół Obsługi Oświaty i Rekreacji w Nakle nad Notecią	Wykonywanie zadań własnych gminy, jako jednostki obsługującej w rozumieniu art. 10b ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, w zakresie obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej szkół i przedszkoli, dla których Gmina Nakło nad Notecią jest organem prowadzącym oraz w zakresie organizacji edukacji na terenie Gminy.
4.	Nakielski Ośrodek Kultury w Nakle nad Notecią	Zadania statutowe są realizowane w następujących formach: 1) organizowanie spektakli, koncertów, festiwali itp. 2) prowadzenie impresariatu artystycznego, 3) prowadzenie działalności wydawniczo -promocyjnej, 4) prowadzenie warsztatów z zakresu kultury, 5) prowadzenie imprez zleconych, 6) prowadzenie wynajmu pomieszczeń, 7) dystrybucja kopii filmowych, 8) świadczenie usług reklamowych, graficznych, plastycznych, fotograficznych, 9) sprzedaż dzieł sztuki i rękodzieła.
5.	Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna w Nakle nad Notecią	Gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych; zadania w zakresie upowszechniania czytelnictwa, kultury, oświaty. Podejmuje działania kultywujące tradycje patriotyczne, propaguje historię miasta i regionu. Organizując różnego rodzaju imprezy, konkursy, lekcje biblioteczne, wycieczki, zajęcia świetlicowe dąży do pobudzania aktywności twórczej i rozwijania zainteresowań wśród dzieci i młodzieży. Wypełniając zadania biblioteki powiatowej służy m.in. doradztwem merytorycznym 23 placówkom bibliotecznym powiatu nakielskiego.
6.	Muzeum Ziemi Krajeńskiej	Gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach zgromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury – w szczególności regionu Krajny, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwienie kontaktu ze zbiorami.
7.	Nakielska Administracja Domów Mieszkalnych sp. z o.o. w Nakle nad Notecią	Realizacja zadania własnego Gminy z zakresu gospodarki nieruchomościami i gminnego budownictwa mieszkaniowego, które obejmuje zarządzanie zasobem Gminy oraz wykonywanie w imieniu i na rzecz Gminy określonych praw i obowiązków związanych z przedmiotowym zasobem.
8.	Komunalne Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji	Do zadań spółki należy: pobór, uzdatnianie wody z wyjątkiem działalności usługowej; odprowadzanie ścieków oraz wód opadowych; wykonywanie

	sp. z o.o. w Nakle nad Notecią	instalacji wodno-kanalizacyjnych; działalność usługowa w zakresie rozprowadzania wody.
9.	Nakielski Sport sp. z o.o. w Nakle nad Notecią	Realizacja zadań własnych Gminy z zakresu kultury fizycznej, sportu, rekreacji i turystyki; zarządzanie i administrowanie obiektami i urządzeniami sportowymi; Inicjowanie różnych form wypoczynku i rekreacji, w szczególności dla dzieci i młodzieży; koordynowanie organizacji imprez sportowo-rekreacyjnych na terenie gminy; planowanie i organizacja sportu szkolnego we współpracy ze szkołami podstawowymi z terenu gminy Nakło nad Notecią.

Tabela nr 1.3. Jednostki pomocnicze w Gminie Nakło nad Notecią

Rodzaj jednostki pomocniczej	Jednostki w Gminie Nakło nad Notecią
sołectwo	Bielawy, Chrzastowo, Gorzeń, Gumnowice, Karnowo, Karnówko, Kazin, Lubaszcz, Małocin, Michalin, Minikowo, Olszewka, Polichno, Paterek, Potulice, Rozwarzyn, Suchary, Ślesin, Trzeciwnica, Wieszki, Występ
samorządy mieszkańców	11 samorządów mieszkańców dzielących obszar Miasta Nakła nad Notecią wg przynależnych ulic



Mapa nr 1.1. Jednostki pomocnicze w Gminie Nakło nad Notecią - położenie

1.1.2 Standardy działania i procedury

W jednostkach sektora finansów publicznych w określaniu standardów działania kluczową rolę odgrywają standardy kontroli zarządczej. Kontrola zarządcza stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy (art. 68 ust. 1 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych). System kontroli zarządczej zorganizowany jest według jej standardów określonych w Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych. Wprowadzone w Gminie Nakło nad Notecią regulacje w tym zakresie określają minimalne standardy na I i II poziomie kontroli zarządczej. Obejmują grupy: A - środowisko wewnętrzne; B – cele i zarządzanie ryzykiem; C - mechanizmy kontroli, D - informacja i komunikacja, E - monitorowanie i ocenę.

Ustalenie celów i zadań następuje w perspektywie rocznej. Obejmuje cele i zadania wszystkich jednostek organizacyjnych Gminy, dla których dokonuje się analizy ryzyka i monitoruje. Jednostki zobowiązane są do przeprowadzania samooceny oraz składania corocznie Burmistrzowi oświadczeń o stanie kontroli zarządczej, które są podstawą dla Burmistrza oceny stanu kontroli zarządczej w Gminie.

Systemem kontroli zarządczej, z racji ich wyłączenia z katalogu jednostek sektora finansów publicznych, nie są objęte spółki komunalne. Funkcje zarządcze wykonywane tu są w innych formach. Jednym z najistotniejszych elementów relacji pomiędzy gminą i jej organami a spółką komunalną jest prawo i możliwość sprawowania skutecznej kontroli i nadzoru nad działalnością spółki. Zadania te mogą być realizowane za pośrednictwem trzech podmiotów: przez współlnika (bezpośrednio), radę nadzorczą i komisję rewizyjną (pośrednio).

Istotnym elementem funkcjonowania kontroli zarządczej są opracowane i wdrożone procedury w postaci regulaminów, polityk, instrukcji. W Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią (dalej: UMiG, Urząd) przyjęto szereg regulacji z poszczególnych obszarów. Będą one przedmiotem analizy w kolejnych rozdziałach niniejszego opracowania. Kluczowe z nich przedstawia poniższe zestawienie.

Tabela nr 1.4. Przegląd kluczowych regulacji UMiG w Nakle nad Notecią w czterech obszarach: organizacja Gminy, Urzędu; organizacja systemu kontroli zarządczej; finanse, budżet, majątek Gminy; zamówienia publiczne; ochrona danych.

L.p.	Obszar	Regulamin, procedura, instrukcja
1.	Organizacja Gminy, Urzędu	– <i>Statut Gminy</i> – przyjęty uchwałą nr XV/426/2019 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 19 grudnia 2019 r. sprawie przyjęcia Statutu Miasta i Gminy Nakło nad Notecią;

		<ul style="list-style-type: none"> – <i>Regulamin Organizacyjny Urzędu</i> – przyjęty z zarządzeniem nr 31 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 1 marca 2019 r.; – <i>Regulamin Pracy</i>, przyjęty zarządzeniem nr 47/2013 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 2 kwietnia 2013 r. w sprawie Regulaminu Pracy dla pracowników zatrudnionych w Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią; – Zarządzenie nr 205/2016 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 14 listopada 2016 r. w sprawie instrukcji obiegu korespondencji i dokumentów w Urzędzie Miasta i Gminy Nakło nad Notecią oraz zasad pracy w systemie elektronicznego obiegu dokumentów; – <i>Kodeks etyczny</i> - przyjęty zarządzenia nr 100/2005 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 22 sierpnia 2005 r. w sprawie wprowadzenia Kodeksu postępowania etycznego pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią wraz z procedurą monitoringu oraz powołania Komisji Etyki
	Organizacja systemu kontroli zarządczej	– Zarządzenie nr 64/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 29 marca 2012 r. w sprawie Kontroli Zarządczej w Gminie Nakło nad Notecią
3.	Finanse, budżet, majątek Gminy	– <i>Polityka rachunkowości</i> - przyjęta zarządzeniem nr 213/2014 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 14 października 2014 r. w sprawie wprowadzenia zasad (polityki) rachunkowości
4.	Zamówienia publiczne	– Zarządzenie nr 195/2018 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 18 grudnia 2018 r. w sprawie wprowadzenia procedury udzielenia zamówień publicznych, których wartość nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 30 000 euro w Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią
5.	Ochrona danych	– <i>Polityka Bezpieczeństwa Informacji</i> – przyjęta zarządzeniem nr 275/2015 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 31 grudnia 2015 r. w sprawie wprowadzenia Polityki bezpieczeństwa i instrukcji zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych osobowych- określa system ochrony danych (dokumenty wewnętrzne) , w tym ochronę danych osobowych

W pozostałych jednostkach organizacyjnych oraz podmiotach funkcjonujących w strukturze Gminy zakres regulacji jest szeroki. Omówienie każdej jednostki indywidualnie nie wydaje się celowe; dla analizy przyjęto wyodrębnienie przedmiotowych procedur z uwzględnieniem formy prawnej tych podmiotów.

Tabela nr 1.5. Regulacje/ procedury w jednostkach organizacyjnych i podmiotach funkcjonujących w strukturze Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – przegląd

Obowiązujące procedury wewnętrzne			
L.p.	Forma prawna³	w każdym podmiocie	w niektórych podmiotach
1.	Jednostki budżetowe	<ul style="list-style-type: none"> – Statut; – Regulamin Organizacyjny; – Polityka rachunkowości; – Polityka bezpieczeństwa informacji wraz ochroną danych osobowych; – Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych; <p>Dodatkowo w placówkach oświatowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Regulamin wynagradzania pracowników niebędących nauczycielami; – Regulamin Rady Pedagogicznej 	<ul style="list-style-type: none"> – Kodeks etyki; – Instrukcja obiegu dokumentów; – Regulamin udostępniania informacji publicznej; – Regulamin przyjmowania i rozpatrywania skarg i wniosków; <p>Dodatkowo w placówkach oświatowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Regulamin Rady Rodziców; – Regulamin Samorządu Uczniowskiego; – Regulamin Pomocy Psychologicznej; – Regulamin nagród nauczycieli; – Regulamin dodatku motywacyjnego; – Regulamin stypendiów szkolnych; – Procedury dowożenia i powrotu dzieci do szkoły; – Regulamin świetlicy; – Regulamin wypożyczania sal
2.	Samorządowe instytucje kultury	<ul style="list-style-type: none"> – Statut; – Regulamin Organizacyjny; schemat organizacyjny; – Regulamin wynagradzania pracowników; – Zasady/ polityka rachunkowości; – Polityka bezpieczeństwa informacji wraz ochroną danych osobowych; – Instrukcja bezpieczeństwa pożarowego 	<ul style="list-style-type: none"> - Regulamin kontroli wewnętrznej; - Kodeks etyki;

³ Determinuje formę przyjmowania regulacji. W przypadku jednostek budżetowych i samorządowych instytucji kultury będą to: uchwały organu stanowiącego (dotyczy Statutu) oraz zarządzenia kierownika jednostki. W przypadku spółek prawa handlowego będą to: uchwały Zarządu, uchwały Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników i uchwały Rady Nadzorczej

3.	Spółki prawa handlowego	<ul style="list-style-type: none"> – Regulamin Organizacyjny; – Regulamin pracy Zarządu; – Regulamin Rady Nadzorczej; – Regulamin pracy i wynagradzania pracowników; – Regulamin gospodarowania ZFŚS; – Zasady/ polityka rachunkowości
----	-------------------------	--

Jak wynika z powyższej analizy, można stwierdzić pewną standaryzację zakresów regulacji. Zarówno w jednostkach budżetowych, jak i instytucjach kultury regulacje wewnętrzne są ustalane zgodnie z wymogami prawa powszechnie obowiązującego. Obejmują zarówno aspekty organizacyjne, kadrowe, rachunkowość, jak i bezpieczeństwo informacji, w tym ochrony danych osobowych. Obszar, który podlega regulacji, związany jest dodatkowo z zakresem działania jednostki. Specyfiką materii ustalaną w regulaminach wyróżniają się placówki oświatowe. W przypadku spółek komunalnych treść i formę regulacji determinują przepisy *Kodeksu spółek handlowych*.

1.1.3. Zasoby ludzkie

Realizacja szerokiego zakresu zadań i usług dla mieszkańców Gminy wymaga zaangażowania licznej grupy pracowników. Ze względu na różnorodność obszarów aktywności Gminy reprezentują one różne przygotowanie i doświadczenie zawodowe. Każdy z podmiotów posiada specyfikę, która przekłada się również na charakter zatrudnionej kadry.

We wszystkich podmiotach stanowiących strukturę Gminy Nakło nad Notecią zatrudnionych jest łącznie 907 pracowników; z czego ponad połowa (54,5%) to osoby zatrudnione w placówkach oświatowych. Kadre zarządzającą (osoby na stanowiskach kierowniczych) w tych jednostkach stanowią w tej grupie 63 osoby (niemal 7% ogółu zatrudnionych). Należy jednak podkreślić, że stanowiska te cechuje spora rozbieżność w zakresie obszaru zarządzania. Do tej grupy należą zarówno Burmistrz Miasta i Gminy, Kierownictwo Urzędu, prezesi spółek, dyrektorzy placówek, jak i dyrektorzy wydziałów.

Tabela nr 1.6. Liczba pracowników z wyszczególnieniem stanowisk kierowniczych we wszystkich podmiotach w ramach struktury organizacyjnej Gminy Nakło nad Notecią

Wskaźnik	Stan na 30.04.2020 r.
Liczba pracowników ogółem	907
Liczba pracowników na stanowiskach kierowniczych	63

Tabela nr 1.7. Liczba pracowników z wyszczególnieniem stanowisk kierowniczych w Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią

Wskaźnik	Stan na 30.04.2020 r.
Liczba pracowników ogółem	127
Liczba pracowników na stanowiskach kierowniczych	17

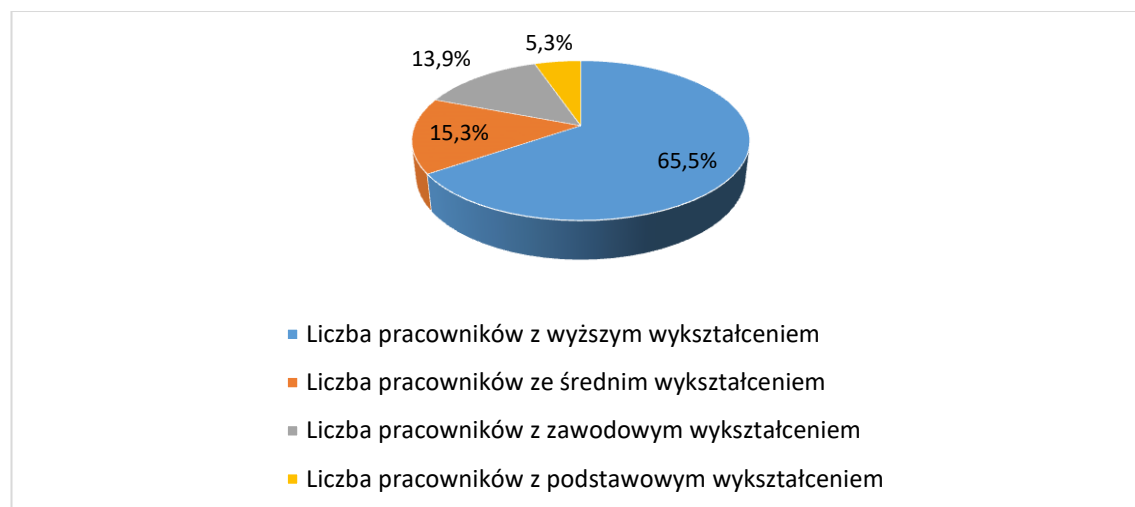
Liczbę pracowników zatrudnionych w podmiotach wg podziału: jednostki organizacyjne/spółki komunalne przedstawia poniższa tabela. Ze względu na specyfikę placówek oświatowych zostały one wyodrębnione spośród pozostałych jednostek budżetowych.

Tabela nr 1.8. Liczba pracowników zatrudnionych we wszystkich podmiotach w ramach struktury organizacyjnej Gminy Nakło nad Notecią - z uwzględnieniem podziału na jednostki organizacyjne, placówki oświatowe i spółki komunalne.

Wskaźnik	Stan na 30.04.2020 r.		
	Jednostki organizacyjne (bez placówek oświatowych)	Placówki oświatowe	Spółki komunalne
Liczba pracowników ogółem	269	495	143
Liczba pracowników na stanowiskach kierowniczych	35	18	10

Dokonano analizy poziomu wykształcenia kadry w poszczególnych podmiotach tworzących strukturę organizacyjną Miasta i Gminy Nakło nad Notecią. Wyniki przedstawiono w poniższych wykresach:

Wykres nr 1.1. Struktura wykształcenia pracowników we wszystkich podmiotach tworzących strukturę organizacyjną Miasta i Gminy Nakło nad Notecią



Relacje poziomu wykształcenia kształtują się jednak inaczej przy analizie szczegółowej, dokonanej w grupach: pracowników Urzędu; jednostek budżetowych i samorządowych instytucji kultury; placówek oświatowych oraz spółek komunalnych.

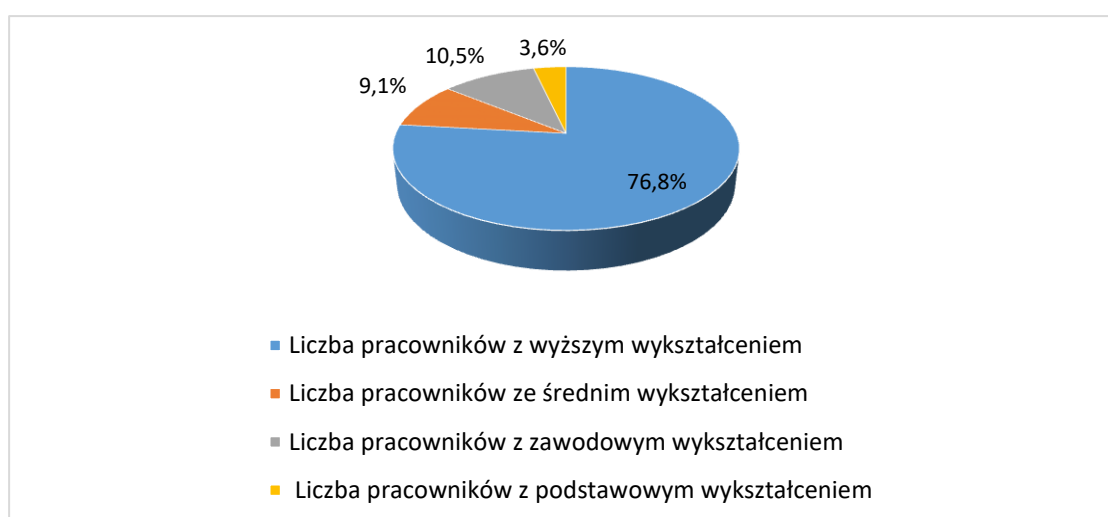
Wykres nr 1.2. Struktura wykształcenia pracowników w Urzędzie Miasta i Gminy



Wykres nr 1.3. Struktura wykształcenia pracowników w jednostkach budżetowych (MGOPS, ZOOR) oraz w samorządowych instytucjach kultury



Wykres nr 1.4. Struktura wykształcenia pracowników w placówkach oświaty



Wykres nr 1.5. Struktura wykształcenia pracowników w spółkach komunalnych



1.2 Pogłębiony przegląd obszarów, które mają kluczowy wpływ na poprawę funkcjonowania lokalnej administracji

Zespół powołany ds. przygotowania projektu działań rozwojowych do II etapu konkursu organizowanego w ramach programu ROZWÓJ LOKALNY, współfinansowanego ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021 oraz określenia jego zadań przy wsparciu lokalnych interesariuszy, przeprowadził w okresie styczeń - czerwiec 2020 r. diagnozę deficytów i problemów w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji (m.in. w zakresie zarządzania strategicznego, zarządzania finansami, koordynacji działań w obrębie JST, zarządzania zasobami ludzkimi, jakości i dostępności usług publicznych, przejrzystość, partnerstwo i aktywność społeczna).

Proces diagnozy na potrzeby Planu Rozwoju Instytucjonalnego uwzględniał aktywne włączenie społeczności lokalnej, zarówno wchodzącej w skład powołanego w/w zespołu (tj. przedstawicieli JST i jej jednostek organizacyjnych, wytypowanych przedstawicieli grup interesariuszy), jak i spoza jego członków tj. mieszkańców miasta (poprzez udział w badaniach ankietowych).

Diagnoza na potrzeby opracowania Planu Rozwoju Instytucjonalnego prowadzona była z zastosowaniem wskazanych poniżej metod badawczych:

- analiza zapisów aktualnie obowiązujących dokumentów strategicznych, uchwał Rady Miejskiej i zarządzeń organu wykonawczego,
- analiza danych zastanych (desk research),
- prowadzenie internetowych badań ankietowych,
- wypełnienie kwestionariuszy diagnostycznych,
- organizacja spotkań (bezpośrednich oraz wideokonferencji z wykorzystaniem aplikacji MS Teams) przedstawicieli władz Gminy z ekspertami i interesariuszami.

Pogłębioną diagnozę obszarów, które mają wpływ na poprawę funkcjonowania lokalnej administracji oparto na arkuszach diagnostycznych w obszarach:

- [zarządzanie strategiczne;](#)
- [zarządzanie finansowe;](#)
- [koordynacja działań w obrębie JST;](#)
- [zarządzanie zasobami ludzkimi;](#)
- [jakość i dostępność usług publicznych;](#)
- [przejrzystość, partnerstwo aktywność społeczna.](#)

O wypełnienie arkuszy diagnostycznych poproszono wszystkich kierowników/dyrektorów komórek i jednostek organizacyjnych gminy (w tym instytucje kultury i komunalne spółki prawa handlowego). Zbiórcze wyniki stanowiły podstawę do dialogu z kluczowymi osobami (specjalistami) w badanym obszarze, osoby dobierane były wg zakresu realizowanych w samorządzie zadań. Następnie wnioski z przeprowadzonego dialogu poddano weryfikacji z procedurami i regulacjami prawnymi funkcjonującymi w badanym obszarze. Do analizy wykorzystano również ankiety w zakresie oceny zadowolenia pracowników oraz wymiana informacji mailing celowany.

1.2.1. Pogłębiona diagnoza obszaru *Zarządzanie strategiczne*

Gmina Nakło nad Notecią posiada Strategię Rozwoju Miasta i Gminy Nakło nad Notecią 2009-2020, przyjętą uchwałą nr XLI/567/2009 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 27 sierpnia 2009 r.⁴ (dalej: Strategia). Dokument ten jest kontynuacją planowania strategicznego Gminy. Z chwilą przyjęcia zastąpiła on Strategię Zrównoważonego Rozwoju Gminy Nakło nad Notecią, przyjętą uchwałą nr XXXII/392/2000 z dnia 31 grudnia 2000 r.

Strategia ma określoną wizję opierającą się na deklaracji osiągnięcia docelowego, pożądanego stanu Miasta i Gminy, wyobraźalny obraz w przyszłości. Gmina Nakło nad Notecią w 2020 r. miało charakteryzować się:

- dobrym poziomem rozwoju przedsiębiorczości,
- dobrym stanem środowiska naturalnego,
- dobrymi warunkami życia mieszkańców,
- dużą atrakcyjnością inwestycyjną,
- nowym atrakcyjnym miejscem dla różnych form wypoczynku i rekreacji,
- wykształconym społeczeństwem,
- nowoczesnym i efektywnym rolnictwem,
- efektywnym przygotowaniem do wyzwań cywilizacji informatycznej i globalizacji gospodarki.

Każdy z elementów charakteryzujących wizję ma wyszczególnione mierniki spełnienia założonych oczekiwań. Posiada sformułowaną misję:

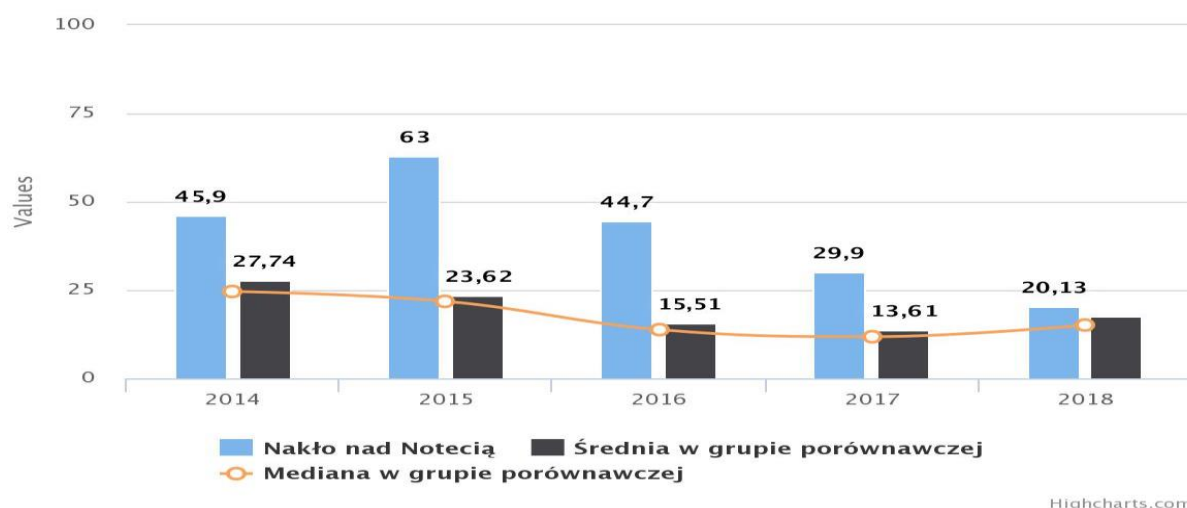
„Misją Nakielskiej Wspólnoty Samorządowej jest stworzenie środowiska przyjaznego dla swoich mieszkańców, w tym podniesienie poziomu życia do przeciętnych standardów Unii Europejskiej, poprzez zapewnienie stałego zrównoważonego rozwoju opartego na silnej bazie gospodarczej i wykorzystaniu walorów przyrodniczych”.

⁴ Strategia Rozwoju Miasta i Gminy Nakło nad Notecią - link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?cid=345>

Do opracowania Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Nakło nad Notecią zastosowano metodę planowania strategicznego ukierunkowanego na cel. Istotą tej metody jest założenie, że wiedza potrzebna do opracowania strategii istnieje wśród liderów lokalnych, ale poszczególne jej elementy nie są dostatecznie skoordynowane i uporządkowane. Kluczowe, istotne znaczenie odgrywa wówczas moderator (osoba z zewnątrz).

W Strategii zdefiniowano cele generalne, strategiczne i określono programy. Realizowana jest na poziomie celów generalnych i strategicznych, gdzie identyfikowana jest jej spójność z innymi strategiami lokalnymi i ponad lokalnymi (regionalnymi i krajowymi). Szeroko przyjęty zakres celów strategii determinuje możliwość partycypacji w wielu programach i konkursach, które umożliwiały pozyskanie środków zewnętrznych na realizację przede wszystkim zadań inwestycyjnych.

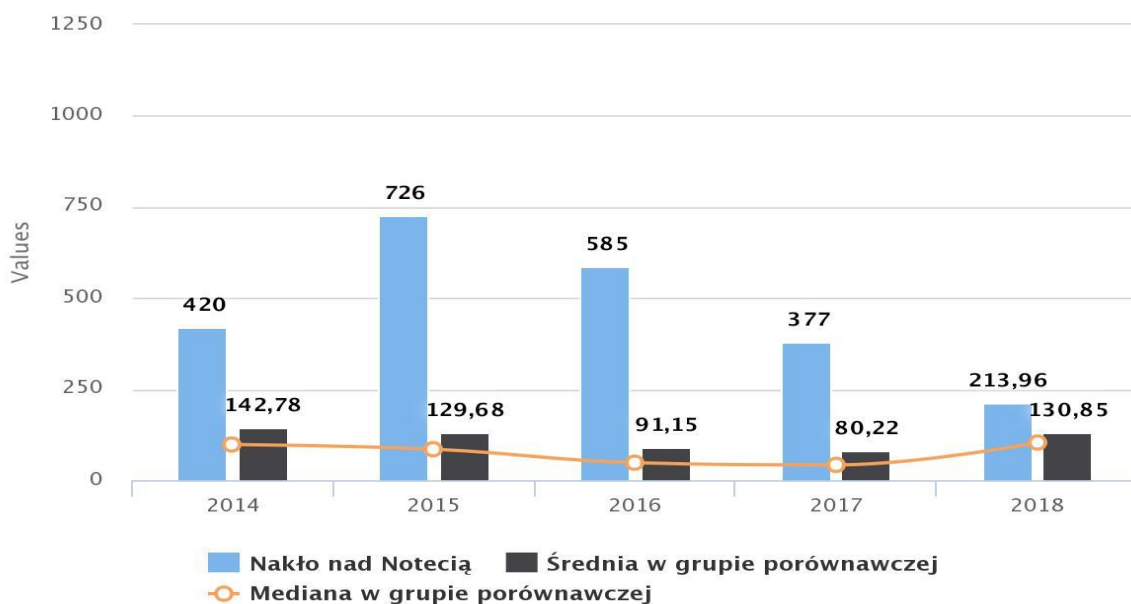
5.1 Udział wydatków majątkowych na projekty dofinansowane z UE w wydatkach majątkowych ogółem (w %) – średnia trzyletnia



Wykres 1.6. Wskaźnik „kwoty wydatków majątkowych na projekty dofinansowane z UE w wydatkach majątkowych ogółem (w %) - średnia trzyletnia”

źródło: <https://www.systemanaliz.pl/monitor-rozwoju-lokalnego>

5.2 Kwota wydatków majątkowych na projekty dofinansow. z UE przypadająca na 1 mieszkańca – średnia trzyletnia



Highcharts.com

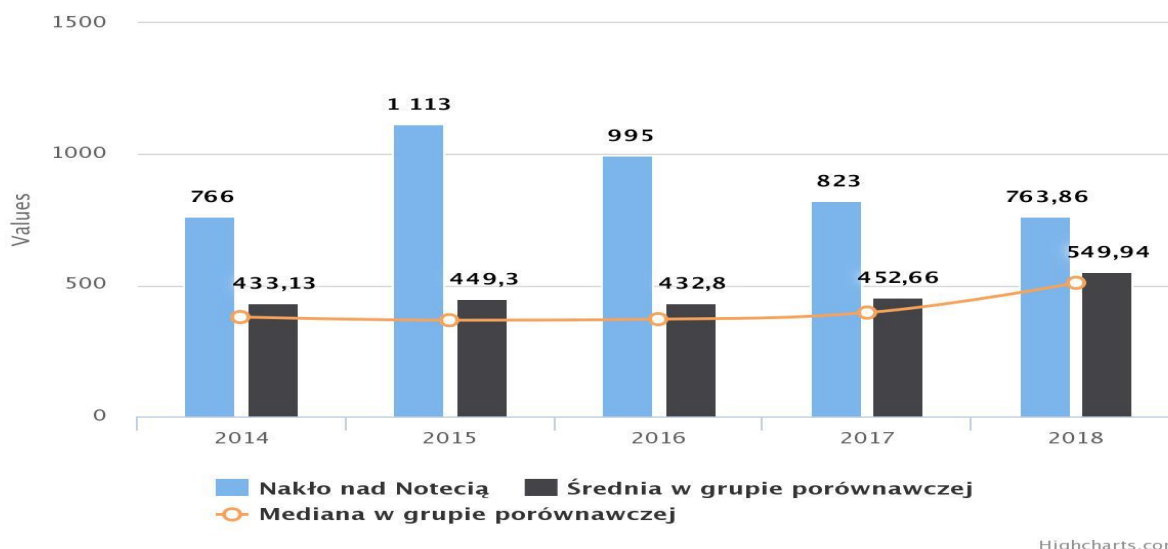
Wykres 1.7. Wskaźnik „kwoty wydatków majątkowych na projekty dofinansowane z UE przypadająca na 1 mieszkańca – średnia trzyletnia

źródło: <https://www.systemanaliz.pl/monitor-rozwoju-lokalnego>

Udział wydatków majątkowych na projekty dofinansowane z Unii Europejskiej w wydatkach majątkowych gminy, zgodnie z załączonym wykresem stawia miasto Nakło nad Notecią w pozycji lepszej od średniej w grupie porównawczej, ale niestety sytuacja ta pogarsza się. Największy wzrost wskaźnika mówiący o wysokim poziomie udziału wydatków majątkowych na projekty dofinansowane z UE był w roku 2015. Już od roku 2016 można zauważyć znaczący spadek, który utrzymuje się do dziś.

Jeśli chodzi o drugi wskaźnik a mianowicie o kwotę wydatków majątkowych na projekty dofinansowane z Unii Europejskiej przypadającą na 1 mieszkańca to zauważyć można podobną sytuację jak powyżej. Gmina znajduje się na pozycji lepszej niż średnia w grupie porównawczej, ale następuje spadek wskaźnika od roku 2016.

2.2 Kwota wydatków inwestycyjnych przypadająca na 1 mieszkańca – średnia trzyletnia



Wykres 1.8 Wskaźnik „kwoty wydatków inwestycyjnych przypadająca na 1 mieszkańca – średnia trzyletnia”
 źródło: <https://www.systemanaliz.pl/monitor-rozwoju-lokalnego>

Powyższy wskaźnik obrazuje wielkość wydatków inwestycyjnych przypadających na jednego mieszkańca. Gmina znajduje się na pozycji lepszej niż średnia w grupie porównawczej, ale następuje i w tym obszarze następuje sukcesywny spadek wskaźnika od roku 2016.

Decyzje inwestycyjne (strategiczne) Gminy podejmowane są na podstawie bieżących analiz uwarunkowań gospodarczych, społecznych i prawnych, zarówno tych wewnętrznych i zewnętrznych. Takie podejście pozwala na optymalne i efektywne wydatkowanie własnych środków finansowych. Przed ich zaangażowaniem w realizację zadań badane są możliwości pozyskania środków zewnętrznych (zgodnie z zasadą dodatkowości), których dostępność ograniczona jest w ściśle określonych obszarach działalności gminy.

Oczywisty wpływ na decyzje strategiczne kadry zarządzającej ma ich wiedza, doświadczenie, czynnym udział w spotkaniach, konferencjach oraz szeroko rozumiana współpraca międzysamorządowa. Bieżące analizowanie i dostosowywanie działań strategicznych umożliwił zaspakajanie potrzeb wspólnoty samorządowej przy optymalnym wykorzystaniu zasobów jakimi Gmina dysponuje.

Skuteczność podejmowanych decyzji potwierdzona jest w wielkości pozyskanych środków zewnętrznych na realizację zadań inwestycyjnych wraz z efektywnością składanych wniosków. W latach 2014 – 2020 Gmina Nakło nad Notecią realizowała 40 zadań inwestycyjnych na realizację których otrzymała 42 023 705,64 zł dofinansowania zewnętrznego.

Struktura organizacyjna Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią określona w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu⁵ potwierdza brak dedykowanej komórki organizacyjnej, która byłaby odpowiedzialna za dostarczanie kierownictwu usystematyzowanych danych w procesie zarządzania. Podstawą decyzji są sprawozdania, analizy, raporty i opinie - sporządzane każdorazowo na żądanie lub z mocy przepisów prawa i uregulowań organizacyjnych dla organów uprawnionych - przez kierowników danej komórki lub jednostki organizacyjnej w swoim zakresie działania.

Analiza ryzyka dla celów i zadań strategicznych oraz bieżących realizowana jest systemowo na podstawie „Regulaminu zarządzania ryzykiem”⁶ wprowadzonego w ramach procedur kontroli zarządczej. Procedura ta w powiązaniu z regulacją ws. kontroli zarządczej⁷ stanowi, że obowiązek ustanowienia celów i zadań w perspektywie rocznej oraz zidentyfikowania do nich ryzyk obejmuje wszystkie jednostki organizacyjne Gminy. Regulacja ta pośrednio odnosi się do celów i zadań o znaczeniu strategicznym. Dokonywana analiza ryzyka określa funkcjonujące mechanizmy kontroli, weryfikuje ich skuteczność oraz pozwala zidentyfikować potrzebę podjęcia dodatkowych czynności niwelujących skutki wystąpienia zidentyfikowanego ryzyka.

Kadra zarządzająca na bieżąco analizuje ryzyka podczas systematycznych narad, które pozwalają wypracować optymalne środki zaradcze w przypadku wystąpienia ryzyk. Proces ten nie jest usystematyzowany.

Obligatoryjnie w chwili tworzenia Strategia Rozwoju Miasta i Gminy Nakło nad Notecią była spójna ze strategiami sektorowymi/funkcjonalnymi. Wszystkie strategie (programy, studium uwarunkowań) na szczeblu lokalnym były dostosowywane do celów Strategii Rozwoju. Wśród nich można wymienić:

- Gminny Program Rewitalizacji Gminy Nakło nad Notecią na lata 2016-2023⁸, który obecnie jest aktualizowany;
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Nakło nad Notecią⁹
- Program współpracy Gminy Nakło nad Notecią z organizacjami pozarządowymi oraz innymi organizacjami prowadzącymi działalność pożytku publicznego, który corocznie jest opracowywany na kolejny rok kalendarzowy¹⁰;

⁵ zarządzenie nr 31/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 1 marca 2019 r. ze zm. - <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=9518&y=2019>

⁶ zarządzeniem 27/2014 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 27 lutego 2014 r. - <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=4465&y=2014>

⁷ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=4464&y=2014>

⁸ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?cid=346>

⁹ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php?cid=348>

¹⁰ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=uchwaly&nid=10452&y=2019>

- Program opieki nad zwierzętami bezdomnymi oraz zapobiegania bezdomności zwierząt na terenie Miasta i Gminy Nakło nad Notecią¹¹;
- Programu Ochrony Środowiska dla Miasta i Gminy Nakło nad Notecią na lata 2020-2023 z perspektywą do roku 2028¹² ;
- Plan gospodarki niskoemisyjnej dla Gminy Nakło nad Notecią¹³;
- Program usuwania azbestu¹⁴.

Programy podlegające opiniowaniu i wykonaniu przez Burmistrza, a uchwalane przez Zarząd Województwa:

- Program ochrony powietrza dla strefy kujawsko-pomorskiej ze względu na przekroczenie poziomów dopuszczalnych dla pyłu PM10 i benzenu oraz poziomu docelowego dla arsenu – aktualizacja¹⁵;
- Plan działań krótkoterminowych dla strefy kujawsko – pomorskiej ze względu na ryzyko wystąpienia przekroczenia poziomu dopuszczalnego pyłu zawieszonego PM2,5 w powietrzu¹⁶;
- Program ochrony powietrza dla 4 stref województwa kujawsko-pomorskiego ze względu na przekroczenia wartości docelowych benzo(a) pirenu¹⁷.

Ponadto obecnie trwają prace nad opracowaniem Strategii Zrównoważonej Mobilności dla Nakła nad Notecią.

Pozostałe strategie i programy o charakterze lokalnym i ponadlokalnym:

- Zintegrowane Inwestycje Terytorialne¹⁸;
- Lokalna Strategia Rozwoju – kierowanego przez społeczność dla obszaru powiatu nakielskiego na lata 2016-2023 – Aktywna i Przedsiębiorcza Dolina Noteci¹⁹;
- Strategia Rozwoju Powiatu Nakielskiego na lata 204-2020+²⁰;
- Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+²¹.

¹¹ link: http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php?cid=475&bip_id=8869

¹² link: http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php?cid=418&bip_id=8370

¹³ link: http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php?cid=418&bip_id=7220

¹⁴ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php?app=uchwaly&nid=8411&y=2017>

¹⁵ link: http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php?cid=418&bip_id=7696

¹⁶ link: http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php?cid=418&bip_id=7695

¹⁷ link: http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php?cid=418&bip_id=7694

¹⁸ link: <http://www.mojregion.eu/index.php/rpo/zintegrowane-inwestycje-terytorialne>

¹⁹ link:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjbi9C6uIDoAhW5BhAIHbtuDz0QFjABegQIAxAB&url=http%3A%2F%2Fkrajna-paluki.cna.org.pl%2Fimages%2Fstories%2Ftm%2F0116%2FLSR_211215.pdf&usq=AOvVaw0gBR6 - CSDWoymmdsKYfn

²⁰ link: <http://powiat-nakielski.pl/pl/contents/content/13/841>

²¹ link:

Powyżej wymienione programy i strategie w zasadniczej części są spójne również ze strategiami i programami na poziomie ponadlokalnym.

Strategie sektorowe/funkcjonalne aktualizowane są na bieżąco, w zakresie wymaganym przepisami prawa np. w przypadku programu ochrony środowiska. Zakres przedmiotowy celów Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Nakło nad Notecią jest na tyle duży, że pozostałe strategie, plany i programy (np. Plan Gospodarki Niskoemisyjnej²² i Program ochrony środowiska dla Miasta i Gminy Nakło nad Notecią na lata 2020 - 2023 z perspektywą do roku 2028²³) wpisują się w nią. Ale zawiera również szczegółowe programy, które miały służyć jej realizacji i na tym poziomie nie były w pełni realizowane.

Strategia zawiera zadania z określonym budżetem, czasem realizacji i priorytetem, które zawarte są w odpowiednich programach zawierających dane szczegółowe sposobu ich realizacji. Również strategie sektorowe/funkcjonalne odpowiednio do wymagań przy ich tworzeniu (wytycznych danego programu) zawierają zadania z określonym budżetem, czasem realizacji i priorytetem. W konsekwencji zadania wynikające ze Strategii w zakresie przyjętym do realizacji są ujmowane w uchwałach budżetowych i WPF.

Zarysowany horyzont czasowy przyjętej strategii przypada na lata 2009-2020, więc w roku bieżącym cele przyjęte w strategii dobiegają końca. Obecnie trwają prace nad jej aktualizacją. W 2019 r. przeprowadzono audyt miasta, który został zrealizowany w ramach projektu pn. „Human Smart Cities”, stanowiąc integralną część aktualizowanej strategii miasta i gminy Nakło nad Notecią. Prezentowane w dokumencie informacje odnoszą się do wskaźników oraz wybranych wskaźników pomocniczych i profilowych zgodnych z Normą ISO 37120:2014. Oprócz wartości wskaźnika, podano informacje o roku odniesienia danego wskaźnika oraz dodatkowe wyjaśnienia pozwalające na przyszłą aktualizację danych. Ze względu na istniejące różnice w systemie gromadzenia danych statystycznych w poszczególnych krajach, w audycie uwzględniono w szczególności te dane, do których dostęp i gromadzenie może odbywać się cyklicznie. Zastosowana w opracowaniu metodyka agregowania danych, stanowi wypadkową dostępności danych w statystykach publicznych oraz źródłach instytucji, do których skierowano się z prośbą o udostępnienie informacji. Prezentowane w opracowaniu dane w zdecydowanej większości są danymi odnoszącymi się do gminy Nakło nad Notecią jako całości, bez rozbicia na część miejską i wiejską. Sporadycznie dane dotyczą wartości wskaźników liczonych dla powiatu nakielskiego lub stanowią wartość przeliczeniową średniej wojewódzkiej lub ogólnopolskiej. Opracowanie

<https://kujawsko-pomorskie.pl/planowanie-strategiczne-i-przestrzenne/planowanie-strategiczne/28067-strategia-2020>

²² link: http://bip.gmina-naklo.pl/?cid=418&bip_id=7220 i http://bip.gmina-naklo.pl/?cid=418&bip_id=7774

²³ link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=uchwaly&nid=10788&y=2020>

dokumentacji audytowej uwidoczniło brak usystematyzowanych baz danych w systemach informatycznych Gminy.

Formułowanie dokumentów strategicznych przebiega zgodnie z ustalonymi procedurami. Zapewnia się udział - przedstawicieli i specjalistów reprezentujących grupę zainteresowanych konkretny obszarem. Jednym z narzędzi wykorzystywanym w tym zakresie jest uchwała XXIX/385/2008 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 30 października 2008 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzenia konsultacji z mieszkańcami²⁴. Wprowadza ona obowiązek zapewnienia czynnego udziału mieszkańców w procesie procedowania dokumentów w ważnych dla nich sprawach. Z uwagi na fakt, iż uchwała ta została wprowadzona po przyjęciu Strategii konsultacje z mieszkańcami przy jej opracowywaniu były przeprowadzone w ograniczonym zakresie. Obowiązująca Strategia była przygotowana na poziomie Urzędu we wsparciu przedstawicielami jednostek organizacyjnych przez firmę zewnętrzną. Brak wyraźnego uwzględnienia potrzeb sektora społecznego i gospodarczego (ze względu na znikomy udział tych sektorów na etapie powstawania dokumentu).

W dokumentach strategicznych reprezentacja interesariuszy jest zagwarantowana wtedy, gdy wymagają tego regulacje prawne lub wytyczne.

Kadra zarządzająca w zakresie bieżących zadań organizuje zarządzanie projektami. W oparciu o swoją wiedzę rozdziela odpowiedzialność za ich realizację odpowiednio wg przedmiotu projektu, w związku z zakresem nadzorowanych zadań. Z uwagi na wielkość i strukturę organizacyjną JST, kompetencje kadry w zakresie zarządzania strategicznego nie kierunkują potrzeby posiadania sformalizowanych metodyk w zakresie zarządzania.

Zarządzanie strategiczne w Gminie przebiega wg wskazań kadry zarządzającej - Burmistrza przy współpracy z dwoma zastępcami burmistrza, skarbnikiem oraz sekretarzem. Zarządzanie odbywa się w układzie struktury organizacyjnej funkcjonalnej, która charakteryzuje się tym, że każda komórka organizacyjna w jednostce organizacyjnej Gminy, w tym również w Urzędzie ma zdefiniowane kompetencje i odpowiada za część realizowanego procesu (dostarczania usług).

Kadra zarządzająca na bieżąco podejmuje decyzje o sposobie i zakresie realizacji projektów strategicznych (bez specjalistycznego przygotowania) zgodnie z istniejącymi możliwościami organizacyjnymi. Ponadto istotne znaczenie mają dane statystyczne i założenia strategiczne oraz obowiązujące wytyczne w zakresie realizacji poszczególnych zadań.

²⁴ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php?app=uchwaly&nid=1871&y=2008>

Bieżąca realizacja zadań i celów na poziomie operacyjnym jest delegowana (przypisana) na podstawie Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią²⁵ oraz w załączniku nr 5 uchwały nr XV/420/2019 Rady Miejskiej w Nakle na Notecią z dnia 19 grudnia 2019 r. w sprawie uchwalenia budżetu Gminy Nakło nad Notecią na rok 2020²⁶ (przykładowo), zawierający wykaz zadań inwestycyjnych odnośnie, których wskazano komórki organizacyjne urzędu gminy odpowiedzialne za realizację zadania/celu.

Za realizację zadań inwestycyjnych nie zawsze odpowiada Wydział Inwestycji, który specjalizuje się w tej działalności. Zajmują się tym również inne komórki merytoryczne, które bezpośrednio związane są z przedmiotem inwestycji. Realizacja zadań przez inne komórki/ jednostki organizacyjne gminy odbywa się w ścisłej współpracy z Wydziałem Inwestycji UMiG w Nakle nad Notecią. Taki przydział zadań pozwala na skuteczną ich realizację.

W Regulaminie Organizacyjnym Urzędu do zadań przypisanych do Wydziału Inwestycji należy opracowanie dokumentów strategicznych dla rozwoju Gminy (§ 24 ust. 1). Jest to jedno z wielu zadań tego Wydziału i nie stanowi ono podstawowego zakresu obowiązków żadnego z pracowników.

Wszystkie niezbędne informacje są pozyskiwane wg potrzeb z odpowiednich komórek/ jednostek organizacyjnych. W Regulaminie Organizacyjnym (§ 18 ust 1 pkt 4) zobowiązano komórki organizacyjne do „opracowywania analiz, raportów, opinii i sprawozdań z zakresu działania (...) oraz przekładanie ich odpowiednim organom”²⁷. W poszczególnych komórkach pracownicy mają obowiązek realizacji powyższego obowiązku odpowiednio wg wykonywanych czynności. Dodatkowym źródłem informacji dla kadry zarządzającej w procesie podejmowania kluczowych decyzji strategicznych jest wiedza pozyskana z bezpośredniego udziału w realizowanych zadaniach, na podstawie której w procesie zarządzania przeprowadza się analizę ryzyka do planowanych celów i działań strategicznych.

Odpowiedzialność za realizację działań/projektów strategicznych definiowana była na poziomie Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Nakło nad Notecią poprzez wskazanie odpowiednio komórki/ jednostki organizacyjnej lub podmiotu zewnętrznego, z którym ustalona była współpraca przy realizacji w/w zadań. Natomiast w odniesieniu do pozostałych działań i projektów strategicznych odpowiedzialność wynika z zakresu zadań komórek/jednostek organizacyjnych.

²⁵ zarządzenie nr 31/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 1 marca 2019 r. ze zm. – link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=9518&y=2019>

²⁶ uchwała Budżetowa Gminy Nakło nad Notecią na rok 2020 – link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php?cid=603>

²⁷ zarządzenie nr 31/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 1 marca 2019 r. ze zm. – link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=9518&y=2019>

Nadzór nad realizacją strategii przyjętych przez Gminę Nakło nad Notecią jest delegowany podobnie jak przy odpowiedzialności na podstawie struktury organizacyjnej Urzędu Miasta i Gminy Nakło nad Notecią oraz pozostałych jednostek organizacyjnych.

Zarządzanie strategiczne jest realizowane głównie w oparciu o zdobyte doświadczenie zawodowe kadry zarządzającej. Nieliczni kierownicy jednostek organizacyjnych JST posiadają kierunkowe przygotowanie z zakresu zarządzania daną jednostką, gdy było to wymagane na etapie rekrutacji. Incydentalnie powołuje się kierownika projektu.

Analizę i gromadzenie danych historycznych prowadzi się w przypadkach, gdy jest to konieczne z uwagi na uregulowania prawne. Czynności te wykonywane są przez pracowników w ramach swojego zakresu zadań, bez specjalnego przygotowania. Narzędziami wspomagającymi wykonywanie tych czynności jest pośrednio wspomagane oprogramowaniem, tj.:

- SIO – system informacji oświatowej;
- Portalu Emp@tia – system organizacji pomocy społecznej dla do osób i rodzin poszukujących pomocy państwa oraz pracowników instytucji tę pomoc świadczących;
- Baza Azbestowa - to narzędzie informatyczne do gromadzenia i przetwarzania informacji uzyskanych z inwentaryzacji wyrobów zawierających azbest;
- SIP/GIS – system informacji przestrzennej – prezentacja rejestrów gminnych w odniesieniu do przestrzeni - miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, decyzje lokalizacyjne, decyzje środowiskowe, numeracja dróg publicznych, ewidencja ulic i adresów, rejestr pomników przyrody.

W Wydziale Inwestycji wykorzystywany jest – zgodnie z istniejącym obowiązkiem - centralny system teleinformatyczny (SL2014) wspierający realizację projektów dofinansowywanych z programów operacyjnych realizowanych w ramach Funduszy Europejskich.

Wszystkie wyniki prac strategicznych są udostępniane ogółowi interesariuszy na stronie internetowej Gminy, gdzie platformą dedykowaną jest jej podstrona „Inwestycje gminne”²⁸.

²⁸ link: http://www.naklo.pl/strona-12-inwestycje_w_gminie.html

1.2.2. Pogłębiona diagnoza obszaru *Zarządzanie finansowe*

Wykonywanie przez samorządy terytorialne zadań wynikających z prawa powszechnie obowiązującego i lokalnego oraz potrzeb lokalnych społeczności odbywa się z pomocą określonej struktury organizacyjnej. Struktura Gminy i układ uprawnień wynikają z podstawowych funkcji, jakie wykonuje samorząd terytorialny. Jest on właścicielem majątku, którym zarządza we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność (zarządzanie); w imieniu państwa sprawuje administrację państwową (administrowanie); wykonuje władztwo wobec swoich członków (rządzenie – organy gminne, obok organów państwa, mają uprawnienia do kształtowania podmiotu i przedmiotu opodatkowania).

Można przyjąć, że budżet Gminy Nakło nad Notecią to zasoby finansowe będące w dyspozycji jego organów (wykonawczego i uchwałodawczego, dysponujących budżetem samorządu terytorialnego, w tym budżetem jednostek organizacyjnych w samorządzie terytorialnym). Zasoby finansowe wykorzystywane są na realizację zadań publicznych i na cele wynikające z misji samorządu (sprecyzowane w planach wieloletnich, w strategii i rocznym planie dochodów i wydatków), z prawa powszechnego oraz lokalnego.

Finanse w Gminie to dysponowanie zasobami pieniężnymi, to konstruowanie planu dochodów i wydatków, to poszukiwanie nowoczesnych metod zarządzania tymi zasobami, który zmierza do większej racjonalności gospodarowania nimi. Zasoby finansowe ujęte są w budżecie gminy,

a zarządzanie tym budżetem to budowanie rocznego planu dochodów i wydatków, projektowanie planów wieloletnich, poszczególnych zadań bieżących w układzie rocznym, to takie zarządzanie finansami (poprzedzone diagnozą, studiami czy ekspertyzami), w wyniku, którego osiąga się pożądane efekty. Planowanie budżetu oraz sporządzanie Wieloletniej Prognozy Finansowej (WPF), ich monitorowanie, wprowadzanie zmian oraz sprawozdawczość zostały opisane i wdrożone:

- zarządzenie nr 213/2014 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 14 października 2014 r. w sprawie wprowadzenia zasad (polityki) rachunkowości²⁹;
- zarządzeniem nr 247/2015 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 30 listopada 2015 r. w sprawie przekazywania sprawozdań finansowych i budżetowych oraz dokonywania zmian w planach finansowych³⁰, oraz odrębnie na każdy rok budżetowy;
- zarządzenie nr 176/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 23 sierpnia 2019 r. w sprawie określenia podstawowych wskaźników przyjmowanych do opracowania projektu budżetu Miasta i Gminy Nakło nad Notecią na 2020 r. – wskaźniki te są określane odrębnie dla każdego projektu budżetu³¹;

²⁹ zarządzenie nr 213/2014 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=5476&y=2014>

³⁰ zarządzeniem nr 247/2015 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią- link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=6655&y=2015>

³¹ zarządzenie nr 176/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=10137&y=2019>

- zarządzenie nr 175/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 23 sierpnia 2019 r. w sprawie ustalenia wzorów materiałów planistycznych oraz wzoru wniosków do budżetu gminy niezbędnych do opracowania projektu budżetu na rok 2020³².

Corocznie Burmistrz wydaje dwa Zarządzenia. Pierwsze w sprawie ustalenia wzorów materiałów planistycznych oraz wzoru wniosków do budżetu gminy niezbędnych do opracowania projektu budżetu, drugie w sprawie określenia podstawowych wskaźników przyjmowanych do opracowania projektu budżetu Gminy. Z powyższych dokumentów wynikają ogólne założenia dotyczące projektowania budżetu oraz odpowiednie druki/wzory według których Skarbnik Miasta i Gminy Nakło nad Notecią wraz Wydziałem Finansowo Budżetowym zbiera dane do planu dochodów i wydatków na kolejny rok budżetowy. Wnioski do budżetu składają poszczególne samorządy mieszkańców, jednostki organizacyjne, sołectwa, komórki organizacyjne i zespoły zadaniowe. Krąg wnioskodawców nie jest listą zamkniętą, przyjęto zasadę, iż wniosek może złożyć każdy mieszkaniec gminy aktywizując przy tym jak najszerszą grupę zainteresowanych. Tryb prac nad projektem budżetu określa uchwała Rady Miejskiej w sprawie procedury uchwalania budżetu Miasta i Gminy Nakło nad Notecią, rodzaju i szczegółowości materiałów informacyjnych towarzyszących projektowi budżetu oraz Wieloletniej Prognozy Finansowej, a terminy przygotowania budżetu zdefiniowane są w ustawie o finansach publicznych.

Zbieranie/pozyskiwanie informacji o danych stanowiących punkt wyjścia do ustalenia dochodów oraz wydatków jest niezwykle ważnym procesem. Posiadane zasoby finansowe determinują bowiem potencjalne możliwości inwestycyjne jak również wyznaczają kierunki alokacji środków publicznych. Wyniki monitorowania wydatków, dochodów oraz prognozy dochodów i wydatków na lata kolejne są uwzględniane w analizie ryzyka w momencie badania osiągniętych wskaźników, które są brane pod uwagę przy planowaniu bieżących oraz przyszłych wydatków, dochodów.

Planowanie dochodów i wydatków według wytycznych wprowadzonych regulacjami wewnętrznymi ma na celu eliminowanie ryzyka w tym procesie.

Proces decyzyjny w zarządzaniu finansowym opiera się na bieżącym dostosowywaniu działań do pojawiających możliwości zewnętrznych źródeł finansowania itp., które dają możliwości pozyskania środków finansowych na realizację inwestycji. Z uwagi na bardzo szeroki zakres działań ujęty w obowiązującej Strategii Rozwoju na poziomie celów generalnych i strategicznych wszystkie zadania wpisują się do przyjętej strategii, choć bez formalnego wskazania.

Zarządzanie finansami w Gminie stanowi jedną ze składowych zarządzania jednostką samorządu terytorialnego w ogóle. Niewątpliwie zarządzanie finansami w Gminie Nakło nad

³² zarządzenie nr 175/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=10136&y=2019>

Notecią można określić jako proces nakładających się na siebie kilku współzależnych zjawisk związanych

z pozyskiwaniem (z różnych źródeł, szczególnie tych, na które wpływ mają organy administracji publicznej) i wykorzystaniem zasobów finansowych (szczególnie wydatkowanie środków finansowych na inwestycje i programy wieloletnie).

W Gminie Nakło nad Notecią, na poziomie operacyjnym, zadania strategiczne nie są zarządzane systemem projektowym. Zadania operacyjne ujmowane są w załączniku z wydatkami majątkowymi do Uchwały Budżetowej na dany rok. Harmonogram przyjmowany jest w perspektywie rocznej lub odpowiednio z uwzględnieniem wydatków wieloletnich, które wykazywane są również w WPF. Wskazuje się również odpowiedni budżet. Monitorowanie wydatków odbywa się na bieżąco wg ewidencjonowanego zaangażowania. Środki wydatkowane są w oparciu o ogólne procedury na poziomie ustawowym oraz o te wprowadzone wewnętrznie:

- Zarządzenie nr 193/2010 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 3 grudnia 2010 r. w sprawie instrukcji obiegu dokumentów finansowych/dowodów księgowych³³;
- Zarządzenie nr 276/2014 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 31 grudnia 2014 r. w sprawie prowadzenia w Urzędzie Miasta i Gminy Nakło nad Notecią "Elektronicznego Centralnego Rejestru Umów"³⁴;
- zarządzeniem nr 247/2015 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 30 listopada 2015 r. w sprawie przekazywania sprawozdań finansowych i budżetowych oraz dokonywania zmian w planach finansowych³⁵;
- zarządzenie nr 195/2018 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 18 grudnia 2018 r. w sprawie wprowadzenia procedury udzielenia zamówień publicznych, których wartość nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 30 000 euro w Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią³⁶.

Wskazanie odpowiedzialności następuje zgodnie z Regulaminem Organizacyjnym Urzędu poprzez wskazanie odpowiedniej komórki organizacyjnej lub zespołu. Nazywane jest w **zarządzaniu projektowym** - podejściem funkcjonalnym, którego charakterystyczne jest dla tradycyjnej struktury zarządzania opartej na zasadach specjalizacji i hierarchicznego podporządkowania. Podejście to sprawdza się najlepiej w działaniach rutynowych i powtarzalnych. Praktykuje się również podejście zespołowe, które polega na wykorzystaniu grup roboczych

³³ zarządzenie nr 193/2010 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=935&y=2010&q=193%2F2010>

³⁴ zarządzenie nr 276/2014 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=5632&y=2014>

³⁵ zarządzeniem nr 247/2015 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=6655&y=2015>

³⁶ zarządzenie nr 195/2018 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: (<http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=9347&y=2018>)

złożonych ze specjalistów, którzy przydzieleni zostają do projektów w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu³⁷

Regulamin Organizacyjny Urzędu³⁸ przewiduje również możliwość utworzenia zespołów zadaniowych. Odbywa się to w formie zarządzenia Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią:

- Zarządzenie nr 71/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 18 kwietnia 2019 r. w sprawie powołania Zespołu do realizacji projektu pn. Zintegrowane działania partycypacyjne realizowane przy użyciu nowych technologii na rzecz redukcji emisji komunikacyjnej w Nakle nad Notecią³⁹;
- Zarządzenie nr 13/2020 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 24 stycznia 2020 r. w sprawie powołania zespołu do przygotowania projektu na II etap konkursu⁴⁰.

W strukturze organizacyjnej UMiG funkcjonuje komórka organizacyjna – Zespół ds. zamówień publicznych, odpowiedzialna za proces udzielania zamówień publicznych oraz wsparcie w zakresie jego prowadzenia. Zadaniem tego Zespołu są m.in. monitorowanie udzielania zamówień publicznych poniżej 30 000 euro; przeprowadzanie postępowań o udzielenie zamówień powyżej 30 000 euro; udzielanie pracownikom komórek organizacyjnym Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy instruktażu w zakresie zamówień publicznych.

Wprowadzone w Urzędzie regulacje w sprawie udzielania zamówień publicznych, których wartość nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty 30 000 euro w Urzędzie Miasta i Gminy, regulują udzielanie zamówień publicznych przy wykorzystaniu platformy zakupowej⁴¹ (elektroniczny program do obsługi zamówień poniżej 30 000 euro). System zamówień publicznych poniżej 30 000 euro został wprowadzony na poziomie Urzędu, nie są nim objęte jednostki organizacyjne Gminy. Zamówienia powyżej 30 000 euro są realizowane zgodnie z ustawą Prawo zamówień publicznych, ogłoszenia o zamówieniach na poziomie Gminy (również te dot. spółek komunalnych Gminy) są publikowane w BIP⁴².

Odpowiedzialność za kluczowe zadania w procesie zarządzania finansami delegowana jest do poziomu zapewniającego ich skuteczną realizację. Została przypisana na podstawie Regulaminu Organizacyjnego Urzędu, zarządzeń Burmistrza w sprawach z zakresu działania kadry kierowniczej tj. Zastępców Burmistrza⁴³, Sekretarza⁴⁴ i zakres czynności Skarbnika. Osoby odpowiedzialne posiadają stosowne upoważnienia lub pełnomocnictwa.

³⁷ Zarządzanie projektem, red. St. Mazur, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2004, str. 8

³⁸ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?cid=67>

³⁹ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzania&nid=9681&y=2019>

⁴⁰ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzania&nid=10661&y=2020>

⁴¹ link: <https://platformazakupowa.pl/pn/naklo>

⁴² link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=przetargi>

⁴³ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzania&nid=9585&y=2019>, <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzania&nid=9586&y=2019>

⁴⁴ link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzania&nid=10794&y=2019>

Planowanie budżetu Gminy odbywa się na podstawie doraźnych (rocznych) analiz finansowych i skutków ekonomicznych realizowanych zadań dla projektowanego budżetu Gminy. Doświadczenie i praktyka zawodowa osób odpowiedzialnych za stronę finansową budżetu Gminy stanowi podstawę bieżącego weryfikowania płynności finansowej budżetu. Osobą odpowiedzialną za zarządzanie płynnością finansową jest Skarbnik wraz z Wydziałem Finansowo Budżetowym Urzędu, wg zadań przypisanych w § 12 oraz § 20 ust. 1 pkt. 14 „sprawowanie bieżącego monitoringu finansowego nad realizacją planu finansowego” Regulaminu Organizacyjnego Urzędu⁴⁵.

Pracownicy pełniący kluczowe role w procesie zarządzania finansami posiadają kompetencje, które były niezbędne na etapie naboru oraz zdobyte doświadczeniem zawodowym wynikającym ze stażu pracy. Proces doskonalenia kompetencji jednakże musi być sukcesywnie uzupełniany poprzez bieżące uczestnictwo w szkoleniach i konferencjach, gdyż ciągle zmieniające się uwarunkowania prawne i gospodarcze w zarządzaniu finansami powodują deficyty kompetencyjne, aby efektywnie i sprawnie realizować zadania.

Wiedza i umiejętności kadry zarządzającej pozwala na uczestnictwo w procesie zarządzania finansami nadzorowanych zadań. Kadra zarządzająca czynnie uczestniczy w każdym etapie realizacji zadań oraz monitoruje stan ich realizacji. Bierze udział w spotkaniach organizowanych w celu rozwiązywania pojawiających się problemów z realizacją poszczególnych zadań.

Kierownictwo komórek finansowych ocenia istniejący proces szkoleń na zadawalający, choć zapewnia on wyłącznie prawidłową realizację zadań bez podnoszenia efektywności.

Pracownicy komórki ds. inwestycji w Urzędzie, odpowiedzialni za sporządzanie kosztorysów i studiów wykonalności posiadają niezbędne kompetencje. Jednakże z uwagi na ilość i zakres zadań inwestycyjnych kosztorysy i studia wykonalności wykonywane są przez usługodawców zewnętrznych. Weryfikacja zleconych kosztorysów i studiów wykonalności stwarza problemy, z uwagi na brak w tym zakresie narzędzi informatycznych, co jest głównym powodem braku stabilności planów do poziomu ich wykonalności.

Za plany finansowe i montaż finansowy odpowiadają bezpośrednio kierownicy komórek organizacyjnych lub zespołu zadaniowego realizujący dane zadania w ścisłej współpracy ze Skarbnikiem i Wydziałem Finansowo Budżetowym, który w tym zakresie posiada odpowiednie kompetencje i praktykę zawodową.

Uznaje się, że istotą zarządzania finansami jest podejmowanie decyzji finansowych. Aby był to jednak proces efektywny, trzeba dokładnie przejrzeć i zrozumiale określić zakres kompetencji komórek struktury organizacyjnej, uczestniczących w procesie zarządzania finansami, następnie

⁴⁵ link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?cid=67>

umożliwić sprawny dostęp do aktualnych i rzetelnych informacji oraz wprowadzić efektywny, jasny i zrozumiały system rachunkowości, sprawozdawczości, analizy i kontroli finansowej.

W UMiG do bieżącej realizacji zadań funkcjonują następujące systemy: finansowo-księgowy U.I.INFO - SYSTEM Roman i Tadeusz Groszek sp.j. Legionowo, GOMiG odpady ARISCo Sp. z o.o. oraz system zarządzania budżetami jednostki samorządu terytorialnego Besti@. Pozostałe jednostki organizacyjne gminy posiadają odrębne, dedykowane do ich działalności systemy finansowe. Brak kompleksowych rozwiązań wynika z niewystarczającej ilości zasobów finansowych na zakup właściwych narzędzi. Kompleksowe rozwiązania informatyczne niewątpliwie przyczyniłyby się do zwiększenia efektywnej pracy poszczególnych komórek i jednostek organizacyjnych oraz optymalizacji procesu decyzyjnego w zarządzaniu finansami. Natomiast władze Gminy Nakło nad Notecią dzieląc środki finansowe kierują się zawsze priorytetem możliwości wykorzystywania środków zewnętrznych przy realizacji inwestycji, do których wymagany jest udział środków własnych, w celu optymalizacji ich wykorzystania. W związku z tym kompleksowe rozwiązania informatyczne w zakresie zarządzania finansami nie miały znaczenia strategicznego dla Gminy.

Zarządzanie finansowe wspierane jest informatycznymi systemami księgowo-finansowymi, które nie są zintegrowane. Dane gromadzone są na potrzeby danej jednostki organizacyjnej, co nie pozwala na ich scentralizowaną prezentację. Dane z systemów są manualnie kopiowane, przenoszone, aby móc poddawać je dalszym niezbędnym analizom, dla uzyskania wymaganej sprawozdawczości. Sytuacja taka nie wpływa pozytywnie na zarządzanie finansami Gminy, gdyż jest to złożony proces polegający na podejmowaniu przez jej organy stanowiące i wykonawcze wielu różnych decyzji i działań wzajemnie ze sobą powiązanych, służących maksymalizacji ekonomicznych i społecznych efektów, zgodnie z przyjętymi celami bieżącymi i pośrednio strategicznymi.

W Gminie nie ma sformalizowanego procesu zarządzania finansami. Jest on nakierowany pod mapę czasową wynikającą z harmonogramu prac nad projektem oraz samą realizacją budżetu. Istotą zarządzania finansami Gminy jest podejmowanie decyzji finansowych poprzez osoby, które reagują na zmieniające się warunki działania i rosnące wymagania społeczności lokalnej. Dodatkowymi ograniczeniami w zarządzaniu finansami są z niewystarczające ilości środków finansowych otrzymywanych na zadania zlecone oraz zadania związane z funkcjonowaniem oświaty.

Wobec powyższego, że zarządzanie finansami w samorządzie nakielskim należy traktować, jako działalność pozytywną, przynoszącą wymierne korzyści.

Proces zarządzania finansowego jest sukcesywnie doskonalony głównie w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy. Proces ten jest w pełni

uzależniony od możliwości finansowych Gminy. Dokonywane są zmiany organizacyjne wewnątrz Wydziału Finansowo Budżetowe w celu usprawnienia i zwiększenia efektywności pracy. Ciągłemu doskonaleniu podlega proces rozszerzania form dokonywania płatności przez klientów Gminy. Wdrożono możliwość dokonywania płatności za pomocą terminali płatniczych. Jednakże nie są to rozwiązania kompleksowe.

Reasumując powyższe można stwierdzić, że zarządzanie finansami definiuje się jako część zarządzania ogólnego, które dostarcza gminie zasady, procesy i informacje niezbędne do:

- planowania, monitorowania i kontroli wykorzystania zasobów,
- wykazania odpowiedzialności za wykorzystanie zasobów,
- zapewnienia skutecznego i efektywnego wykorzystania zasobów,
- realizacji wymogów prawnych związanych ze sprawami finansowymi.

Głównym celem zarządzania finansami Gminy Nakło nad Notecią jest realizacja zadań publicznych i społecznych oraz zapewnienie podstaw stabilnego i zrównoważonego rozwoju. Dlatego też zarządzający finansami powinni być nastawieni na rozwój odbywający się w ich otoczeniu, a w związku z tym powinni posiadać umiejętności efektywnego zarządzania występującymi zasobami.

1.2.3. Pogłębiona diagnoza obszaru *Koordinacja działań w ramach JST*

Istotą struktury organizacyjnej każdej gminy jest ogół zależności funkcjonalnych oraz hierarchicznych pomiędzy poszczególnymi jej elementami (komórkami, jednostkami), które umożliwiają ich funkcjonowanie w pożądanym kierunku oraz podejmowanie działań kierowniczych.

Zasadą jest, iż odpowiednie organy (uchwałodawcze lub wykonawcze) odpowiednio w statucie bądź w regulaminach same ustalają najważniejszy dla swojej jednostki samorządowej podział struktury organizacyjnej. Ważne przy tym jest to by podział ten był uzasadniony, jak również oparty o racjonalne kryteria, m.in. takie jak:

- charakter realizowanych zadań oraz aktualnych działań i inwestycji,
- posiadany przez jednostkę majątek,
- wielkość gminy (liczba jej mieszkańców) ,
- położenie geograficzne.

Prawidłowe ukształtowanie organizacyjne warunkuje sprawne działanie jednostki samorządu terytorialnego, ogranicza biurokrację, jak również ma zasadnicze znaczenie dla załatwiania złożonych i skomplikowanych spraw wymagających nierzadko sprawnego współdziałania kilku komórek organizacyjnych.

Głównym dokumentem regulującym strukturę organizacyjną Gminy Nakło nad Notecią jest Statut Miasta i Gminy Nakło nad Notecią, który został wprowadzony uchwałą nr XV/426/2019 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 19 grudnia 2019 r. w sprawie przyjęcia Statutu Miasta i Gminy Nakło nad Notecią⁴⁶. Określa on główne założenia organizacyjne gminy.

Za wdrożenie struktury organizacyjnej Gminy Nakło nad Notecią wraz z systemem odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów odpowiada Burmistrz Miasta i Gminy Nakło nad Notecią. Został on przez niego wdrożony i jest powszechnie dostępny w Biuletynie Informacji Publicznej Gminy Nakło nad Notecią.

Głównym dokumentem, który reguluje ten obszar jest przede wszystkim Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta i Gminy Nakło nad Notecią wprowadzony zarządzeniem nr 31 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 1 marca 2019 r. oraz zarządzenia Burmistrza w sprawach z zakresu działania kadry kierowniczej tj. Zastępców Burmistrza (zarządzenie nr 36/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 4 marca 2019 r.

⁴⁶ uchwała nr XV/426/2019 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?cid=20>

w sprawie szczegółowego działania zastępcy burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią Piotra Kalamona⁴⁷, zarządzenie nr 37/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 4 marca 2019 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania drugiego zastępcy burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią Krzysztofa Błońskiego⁴⁸), Sekretarza - zarządzenie nr 38/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 4 marca 2019 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Sekretarza Miasta i Gminy⁴⁹. Natomiast uprawnienia i odpowiedzialność Skarbnika Miasta i Gminy uregulowane są przez ustawę o finansach publicznych i indywidualny zakres czynności. Kadry zarządzającej najwyższego szczebla przypisany jest nadzór nad realizacją zadań podległych pionów w Urzędzie Miasta i Gminy Nakło nad Notecią oraz odpowiednio nad jednostkami organizacyjnymi (*Rys 1.1 i 1.2. Schematu..., str. 9 i 10*).

Ponadto kierownicy jednostek organizacyjnych Gminy w ramach kontroli zarządczej II stopnia (zgodnie z art. 69 ustawy o finansach publicznych) odpowiadają wobec Burmistrza za kierowanie powierzonymi jednostkami. Struktura organizacyjna zapewnia wyodrębnienie nadzoru od odpowiedzialności za realizację zadań.

Wszystkie zarządzenia organizacyjne Burmistrza Miasta i Gminy dostępne są w Biuletynie Informacji Publicznej. Regulamin Organizacyjny Urzędu oraz struktura organizacyjna Urzędu posiada również wyodrębnioną zakładkę w strukturze strony BIP. Regulaminy organizacyjne poszczególnych jednostek organizacyjnych Gminy (poza jednostkami oświatowymi, które posiadają odrębny Biuletyn Informacji Publicznej wspólny dla wszystkich jednostek oświatowych⁵⁰) dostępne są również z poziomu BIP właściwego dla Gminy⁵¹. Ponadto w załączniku nr 5 - Wydatki majątkowe – do uchwały budżetowej⁵², każdorazowo są wskazywane komórki/jednostki organizacyjne odpowiedzialne za realizację przypisanego zadania inwestycyjnego (są one na bieżąco aktualizowane wraz ze zmianami uchwały budżetowej). Struktura organizacyjna jednostek organizacyjnych jest na bieżąco aktualizowana w celu odpowiedniego dostosowania do zakresu wykonywanych zadań.

Obieg kluczowych dokumentów w procesie zarządzania strategicznego jest elementem z ogólnej procedury wewnętrznej przyjętej w Urzędzie tj. zarządzenie nr 205/2016 Burmistrza

⁴⁷ zarządzenie nr 36/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzania&nid=9585&y=2019>

⁴⁸ zarządzenie nr 37/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzania&nid=9586&y=2019>

⁴⁹ zarządzenie nr 38/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php?app=zarzadzania&nid=10794&y=2019>

⁵⁰ link: <http://bip236.lo.pl/>

⁵¹ link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?cid=16>

⁵² link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?cid=603>

Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 14 listopada 2016 r. w sprawie instrukcji obiegu korespondencji i dokumentów w Urzędzie Miasta i Gminy Nakło nad Notecią oraz zasad pracy w systemie elektronicznego obiegu dokumentów⁵³.

Regulacja ta dotyczy obiegu dokumentów wewnątrz Urzędu i nie dotyczy jednostek organizacyjnych Gminy i komunalnych osób prawnych Gminy. Wdrożony system elektroniczny wykorzystywany jest jako system wspomagający system tradycyjny. W systemie tym ewidencjonuje się dokumenty wpływające do Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią. W parametrach tego systemu wprowadzone są wszystkie komórki i jednostki organizacyjne Gminy oraz komunalne osoby prawne, w których Gmina posiada większość udziałów. Za pomocą tego systemu jednakże nie są przekazywane dokumenty na zewnątrz (poza struktury Urzędu). Indywidualnie na poziomie dekretacji dokumentów wpływających do Urzędu są one kierowane odpowiednio do komórek i jednostek organizacyjnych zgodnie z przypisanym zakresem zadań i czynności. Dekretacja zapewnia elektroniczną możliwość śledzenia przekazywanych dokumentów wpływających do Urzędu.

Opracowane i wdrożone zasady tworzenia zespołów zadaniowych (projektowych) zostały wprowadzone na podstawie § 14 ust. 3 oraz rozdziału 12 Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią⁵⁴. Zespoły te tworzone są, niezależnie od istniejącej struktury organizacyjnej Gminy i służą przede wszystkim do realizacji zadań wielodziedzinowych (w tym również o charakterze strategicznym). To też w drodze zarządzenia Burmistrz może powoływać zespoły zadaniowe stałe lub doraźne o charakterze opiniodawczo-doradczym. W skład tych zespołów poza pracownikami różnych komórek organizacyjnych Urzędu mogą wchodzić również specjaliści, rzeczoznawcy, radni, przedstawiciele jednostek pomocniczych, związków zawodowych, organizacji społecznych, stowarzyszeń i inne nie wymienione osoby – w zależności od potrzeb. Ustalenia powołanych zespołów zadaniowych nie są jednak wiążące dla Burmistrza. Tak, więc na poziomie Regulaminu Organizacyjnego wprowadzono ogólną możliwość tworzenia zespołów zadaniowych bez dookreślenia szczegółowych zasad pracy tych zespołów. Szczegóły odpowiedzialności za pracę w składzie utworzonych zespołów zadaniowych są indywidualnie wskazywane w zarządzeniach w sprawie ich powołania, np.:

- zarządzenie nr 71/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 18 kwietnia 2019 r. w sprawie powołania Zespołu do realizacji projektu pn. Zintegrowane działania partycypacyjne realizowane przy użyciu nowych technologii na rzecz redukcji emisji

⁵³ zarządzenie nr 205/2016 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią - link: <http://bip.gmina-naklo.pl/index.php?app=zarzadzenia&nid=7445&y=2016>

⁵⁴ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?cid=67>

komunikacyjnej w Nakle nad Notecią⁵⁵ - stanowi przykład powołania zespołu do realizacji projektu;

- zarządzenie nr 13/2020 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 24 stycznia 2020 r. w sprawie powołania zespołu do przygotowania projektu na II etap konkursu⁵⁶ - stanowi przykład powołania zespołu do przygotowania projektu.

Zakres zadań kierowników zespołów zadaniowy jest określany indywidualnie na poziomie zarządzenia powołującego danych zespołów. Co zasady za monitorowanie efektów odpowiedzialność przejmuje komórka merytoryczna odpowiedzialna za rezultaty – efekty danego zadania. Proces monitorowania efektów realizowany jest wówczas na zasadach ogólnych zgodnie z zarządzeniem nr 247/2015 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 30 listopada 2015 r. w sprawie przekazywania sprawozdań finansowych i budżetowych oraz dokonywania zmian w planach finansowych⁵⁷. Ponadto pomimo systemowego ujęcia kierownicy (przewodniczący/koordynatorzy) zespołów zadaniowych (projektowych) są odpowiedzialni za proces planowania i realizacji budżetu i WPF w zakresie powierzonych zadań poprzez określenie ogólnej odpowiedzialności i nadzoru za realizację danego zadania.

W momencie powołania zespołu zadaniowego kierownik zespołu przejmuje przełożenie służbowe nad pracownikami - członkami zespołu w zakresie realizowanych prac. Przełożonym pracownika w zakresie zadań członka zespołu staje się kierownik zespołu.

Zarządzający komórkami/jednostkami organizacyjnymi mają obowiązek oddelegowania pracowników do prac zespołowych w wymiarze niezbędnym do skutecznej realizacji zadań zespołu. Obowiązek oddelegowania nie jest uregulowanych na poziomie proceduralnym – wynika z faktu powołania przez Burmistrza pracownika do zespołu zadaniowego, zazwyczaj jest to polecenie ustne i zależy od potrzeb i priorytetów realizowanych zadań oraz bieżących ustaleń między bezpośrednim przełożonym pracownika i kierownikiem zespołu.

Kierownik zespołu zadaniowego (projektowego), gdy jest taka możliwość (projekt przewiduje) posiada formalne (najczęściej finansowe) instrumenty motywowania pracowników do realizacji zadań zespołu. Jest to jedyna sformalizowana podstawa, gdyż procedura wynagradzania pracowników Urzędu wprowadzona - zarządzeniem nr 239/2017 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 13 grudnia 2017 r. w sprawie Regulaminu Wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle

⁵⁵ zarządzenie nr 71/2019 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzania&nid=9681&y=2019>

⁵⁶ zarządzenie nr 13/2020 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzania&nid=10661&y=2020>

⁵⁷ zarządzeniem nr 247/2015 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło – link: - <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzania&nid=6655&y=2015>

nad Notecią⁵⁸ ze zm.- nie odnosi się konkretnych instrumentów finansowego motywowania pracowników za pracę w zespole zadaniowym.

Regulamin wynagrodzeń daje możliwość stosowania instrumentów finansowych motywowania pracowników poprzez:

- przyznanie dodatku specjalnego za powierzenie dodatkowych zadań o wysokim stopniu złożoności lub odpowiedzialności,
- przyznanie indywidualnej nagrody za zadania wykraczające poza zakres obowiązków, szczególne obciążenie obowiązkami.

Stosowanie powyższych form motywowania pracowników może wynikać z inicjatywy Burmistrza lub na wniosek bezpośredniego przełożonego pracownika.

Kadra zarządzająca zadaniami (projektami) wielodziedzinowymi zna zasady tworzenia i funkcjonowania zespołów, które uregulowane zostały na poziomie ogólnym i odnoszą się wyłącznie do możliwości utworzenia zespołu zadaniowego. Pozostałe szczegółowe zasady funkcjonowania zespołu zadaniowego każdorazowo określone są w zarządzeniach powołujących dany zespół zadaniowy i uzależnione są do postanowień kadry zarządzającej i zakresu zadań zleczanych zespołowi zadaniowemu.

Zarządzanie projektami w Gminie Nakło nad Notecią jest formą zarządzania, która wymaga od poszczególnych struktur organizacji pełnej współpracy, dlatego też tak ważna jest sprawna komunikacja, dzielenie się wiedzą oraz motywowanie pracowników do współpracy, której celem jest realizacja celu w danym projekcie, a nie wyłącznie realizacja zadań przypisanych do danej komórki/jednostki organizacyjnej. Wszyscy pracownicy na zasadach ogólnych mają możliwość podnoszenia kompetencji z zakresu współpracy i komunikacji w zależności od potrzeb. Obowiązujące regulacje w tym zakresie to: zarządzenie nr 11/K/2010 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 20 września 2010 r. w sprawie przyjęcia regulaminu zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią⁵⁹ oraz zarządzenie nr 142/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 3 września 2012 r. w sprawie planowania, organizowania, oceniania szkoleń, w których uczestniczą pracownicy Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią⁶⁰. Plany szkoleń są tworzone wg zgłaszanego zapotrzebowania przez kierowników komórek organizacyjnych oraz planowanych środków finansowych zabezpieczonych w budżecie. Z uwagi na ograniczone środki finansowe w budżecie

⁵⁸ zarządzenie nr 239/2017 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: (<http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=8435&y=2017>)

⁵⁹ zarządzenie nr 11/K/2010 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/index.php?app=zarzadzenia&nid=2780&y=2010&q=11%2FK>

⁶⁰ zarządzenie nr 142/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią - link <http://bip.gmina-naklo.pl/index.php?app=zarzadzenia&nid=2841&y=2012>

szkolenia merytoryczne niezbędne przy realizacji zadań komórek organizacyjnych są szkoleniami priorytetowymi w odróżnieniu od szkoleń z zakresu współpracy i komunikacji należą do tzw. szkoleń miękkich.

Na podstawie ankiet przeprowadzonych w marcu 2020 r. wśród pracowników Urzędu „Badanie satysfakcji pracowników Urzędu” pracownicy uznają (przy liczbie 91 respondentów z 105 pracowników, którym udostępniono ankietę), że „System podnoszenia kwalifikacji funkcjonujący w Urzędzie jest” dla: 8,8% pracowników „zdecydowanie satysfakcjonujący”; 40,7% „raczej satysfakcjonujący”; 16,5% „nie mam zdania”; 11% „raczej niesatysfakcjonujący”; 23,1% „zupełnie niesatysfakcjonujący”.

Wobec powyższego można stwierdzić, że połowa pracowników wśród respondentów nie jest w stanie wyrazić się pozytywnie o funkcjonującym w Urzędzie systemie podnoszenia kwalifikacji, z tym że 100% respondentów z kadry kierowniczej oceniło funkcjonujący w Urzędzie system podnoszenia kwalifikacji, jako „raczej satysfakcjonujący”.

W związku z powyższym odpowiednia wiedza kadry zarządzającej projektem (zadaniem) w zakresie wymagań kompetencyjnych zasobów ludzkich jest podstawą efektywności pracy zespołów zadaniowych.

Na poziomie Urzędu wspieranie procesu komunikacji wewnętrznej przez system informatyczny odbywa się w ograniczonym zakresie. Stosowanymi narzędziami w tym zakresie jest poczta elektroniczna – jako podstawowe narzędzie komunikacji zarówno w Urzędzie, jak i pozostałych jednostek organizacyjnych Gminy. W Urzędzie korzysta się ponadto aplikacji (nVision), która wykorzystywana jest do jednokierunkowego przekazywania informacji do ogółu pracowników - wyłącznie Urzędu, bez zwrotnego potwierdzenia odbioru przekazanej informacji.

Stan sytuacji wyjątkowej związanej z epidemią koronawirusa wymusił rozwój kanałów komunikacji zdalnej zarówno wewnątrz jednostek organizacyjnych, jak i z podmiotami zewnętrznymi. Jednakże podjęte rozwiązania systemowe są tymczasowe z uwagi funkcjonalne ograniczenia zastosowanych narzędzi głównie tych ogólnodostępnych i bezpłatnych. Wykorzystanie tych systemów ma za zadanie podtrzymanie ciągłości działania.

Dystrybucja informacji na zewnątrz Gminy odbywa się przy wykorzystaniu strony internetowej, gdzie są bieżące informacji na temat podejmowanych działań i przedsięwzięć w Gminie. Natomiast na stronie BIP zamieszczane są informacje w zakresie wymaganym przepisami prawa. BIP Gminy stanowi również BIP jednostek organizacyjnych Gminy i komunalnych osób prawnych Gminy, z wyłączeniem jednostek oświatowych Gminy i jednej

komunalnej osoby prawnej Gminy. Wszystkie jednostki posiadają własne strony internetowe, którymi zarządzają⁶¹.

Oficjalna strona internetowa Gminy⁶² jest również narzędziem komunikacji wewnętrznej oraz ogólnie dostępnej komunikacji zewnętrznej z interesariuszami. Rozwój kanałów komunikacji zewnętrznej oraz dostępności w tym zakresie przyczynia się do rosnącej aktywności instytucji Gminy oraz komunalnych osób prawnych w mediach społecznościowych.

W ramach projektu „Human Smart Cities” Gmina Nakło nad Notecią zleci wykonanie aplikacji mobilnej, którym głównym celem jest komunikacja dwustronna pomiędzy urzędem a mieszkańcami. W aplikacji mieszkańcy gminy będą mogli zgłaszać wszelkiego rodzaju usterki/problemy, ale również poprzez aplikację będą informowani o najważniejszych wydarzeniach w gminie, a także o np. podatkach, konsultacjach społecznych itp.

Koordinacja działań w procesie planowania inwestycji w Gminie nie jest wspierany zintegrowanym systemem informatycznym, który wspomagałby odpowiedni nadzór, planowanie i rozliczał osoby odpowiedzialne realizacji danego zadania. Różnorodność stosowanych systemów informatycznych i wykorzystywane ich wyłącznie na potrzeby danej komórki/jednostki organizacyjnej w znacznym stopniu ogranicza sprawne przeprowadzanie procesów inwestycyjnych. Jedynym systemem informatycznym wspierającym – jest moduł SIP/GIS – jest system informacji przestrzennej, gdzie prezentowane są dane gminne w odniesieniu do przestrzeni tj. miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, decyzje lokalizacyjne, decyzje środowiskowe, numeracja dróg publicznych, ewidencja ulic i adresów, rejestr pomników przyrody w wersji podstawowej⁶³.

Proces współpracy i koordynacji działań w ramach całej struktury organizacyjnej Gminy jest doskonalony w miarę posiadanych możliwości finansowych i organizacyjnych głównie w oparciu nabywane doświadczenie oraz zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki, czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy. Proces ten ciągle ewoluuje w związku z zidentyfikowaną potrzebą wprowadzania zmian będących podstawą do rozwoju Gminy.

Reasumując ograniczenia w procesie systemowej koordynacji działań w ramach funkcjonowania Gminy w znacznym stopniu ograniczają sprawne funkcjonowanie jednostki samorządu terytorialnego oraz hamują efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów.

⁶¹ link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?cid=16> ; <http://www.bip.gmina-naklo.pl/index.php>

⁶² link: <http://www.naklo.pl/>

⁶³ link: <https://mapy.mojregion.info/geoportal/f?p=MAPA:113>

1.2.4. Pogłębiona diagnoza obszaru *Zarządzanie zasobami ludzkimi*

Zarządzanie zasobami ludzkimi – to zarządzanie wzajemnymi relacjami między kierownictwem a personelem, właściwe formułowanie polityką zatrudnienia i rozwoju pracowników. Jest podstawowym narzędziem rozwoju danej organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest realizowane w 4 zakresach:

- rekrutacja/dobór kadry;
- system motywacji/wynagradzania;
- kontrola i ocena wyników pracy;
- rozwój/szkolenia i system awansowania.

Do najbardziej znanych modeli zarządzania zasobami ludzkimi należą:

- **Model harwardzki**, zakładający, że pracownicy bezpośrednio wpływają na lepsze wyniki organizacji, gdy są włączani w procesy decyzyjne, właściwie motywowani i działają w kulturze wspólnoty i wzajemnego zaufania;
- **Model J. Atkinsona**, który zakłada potrzebę pełnej elastyczności (dopasowywania liczby i rodzaju pracowników do potrzeb organizacji), likwidowania sztywnych podziałów zadań, wprowadzania zróżnicowanych wynagrodzeń. Głównym celem zarządzania zasobami ludzkimi w tym modelu powinno być optymalne wykorzystanie kompetencji pracowników, osiągnięcie zgodności ich celów z celami organizacji oraz wyzwalanie ich zaangażowania i inicjatywy⁶⁴.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie Miasta i Gminy został opisany i wdrożony. Podstawowym dokumentem w tym zakresie jest zarządzenie nr 89/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 24 maja 2012 r. w sprawie naboru na wolne stanowisko w Urzędzie Miasta i Gminy Nakło nad Notecią oraz na wolne stanowisko kierowników gminnych jednostek organizacyjnych⁶⁵. Proces naboru rozpoczyna się od określenia w opisie stanowiska pracy kategorii wymagań kwalifikacyjnych określanych na danego stanowisko, tj. wykształcenie, doświadczenie zawodowe, uprawnienia (konieczne i pożądane), wymagana wiedza specjalistyczna, cechy osobowości, dyspozycyjność, umiejętności. Opis stanowiska pracy stanowi podstawę zdefiniowania kryteriów naboru, który zapewnia poszukiwanie pracowników wg trzech kryteriów: wiedzy, umiejętności i zachowań.

Regulamin w sprawie naboru na wolne stanowisko określa możliwość określania kryteriów wobec kandydatów o pracę w zakresie tzw. umiejętności miękkich m.in. cechy osobowościowe, które na etapie rekrutacji trudno jednoznacznie zweryfikować. Skład członków komisji

⁶⁴ Zarządzanie zasobami ludzkimi, Encyklopedia PWN, link: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/zarządzanie-zasobami-ludzkimi;4000472.html>

⁶⁵ zarządzenie nr 89/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzania&nid=1348&y=2012>

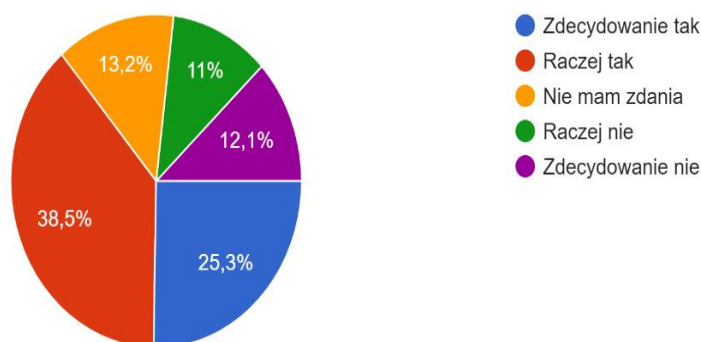
rekrutacyjnych dobiera się każdorazowo w sposób zapewniający optymalną weryfikację kompetencji kandydatów, wg zakresu zadań stanowiska, na które ogłaszany jest nabór. Pełna weryfikacja posiadanych kompetencji i umiejętności oraz cech osobowościowych nowego pracownika następuje po zatrudnieniu na okres próbny.

Wprowadzona procedura naboru odnosi się do wszystkich pracowników Urzędu oraz kierowników gminnych jednostek organizacyjnych. Pozwala na wybór najlepszego kandydata na rekrutowane stanowisko.

Na podstawie ankiet przeprowadzonych w marcu 2020 r. wśród pracowników Urzędu „Badanie satysfakcji pracowników Urzędu” pracownicy uznają (przy liczbie 91 respondentów z 105 pracowników, którym udostępniono ankietę), że:

Rekrutacja odbywa się zgodnie z przyjętymi standardami ... ?

91 odpowiedzi



Wykres 1.9 Wynik badania ankietowego
źródło: opracowanie własne

Ponad połowa pracowników oceniła proces rekrutacji zgodnie z przyjętym systemem (uregulowaniami). Jednakże, zauważalna jest potrzeba dokonania przeglądu pod względem jego adekwatności do zmieniających się celów organizacji i sposobu zarządzania.

Kolejną procedurą w procesie zarządzania zasobami ludzkimi jest zarządzenie nr 47/2013 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 2 kwietnia 2013 r. w sprawie Regulaminu Pracy dla pracowników zatrudnionych w Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią⁶⁶ ze zm., wprowadza ona zasady ustalania zastępstw w celu zapewnienia ciągłości działania. Zasady te mają swoje odzwierciedlenie w indywidualnym zakresie czynności każdego pracownika. Ponadto bieżące wskazywanie osób zastępujących podczas usprawiedliwionej nieobecności jest elementem wniosku

⁶⁶ zarządzenie nr 47/2013 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=3653&y=2013>

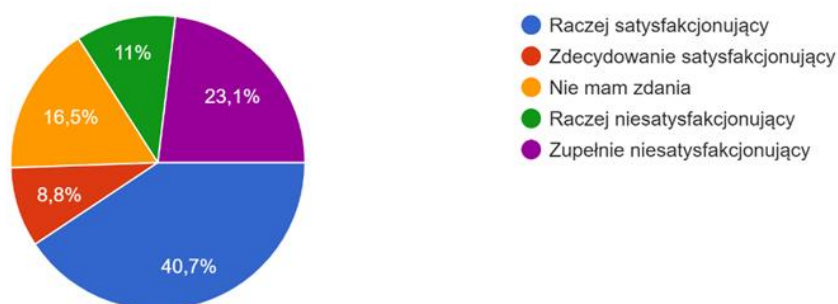
urlopowego, gdzie każdorazowo pracownik zastępujący pracownika nieobecnego potwierdza, że przyjął do wiadomości termin, w którym będzie wykonywał zadania w ramach zastępstwa.

Zasady podnoszenia kompetencji pracowników zostały opisane i upowszechnione wśród pracowników w drodze zarządzeń: zarządzenie nr 11/K/2010 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 20 września 2010 r. w sprawie przyjęcia regulaminu zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią⁶⁷. Wdrożony system podnoszenia kompetencji wprowadza różne formy ułatwiające podnoszenie kwalifikacji związanych z pracą zawodową (na studiach I i II stopnia, studiach podyplomowych, kursach, szkoleniach, szkołach technicznych i seminariach) tj. dofinansowania do kosztów nauki, zwrot kosztów podróży, zwolnienia z pracy ułatwiające dotarcie punktualne na zajęcia lub czas ich trwania, lub urlop szkoleniowy.

Na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród pracowników Urzędu (omówionej powyżej), pracownicy uznają, że:

System podnoszenia kwalifikacji funkcjonujący w Urzędzie jest ... ?

91 odpowiedzi



Wykres 1.10 Wynik badania ankietowego
źródło: opracowanie własne

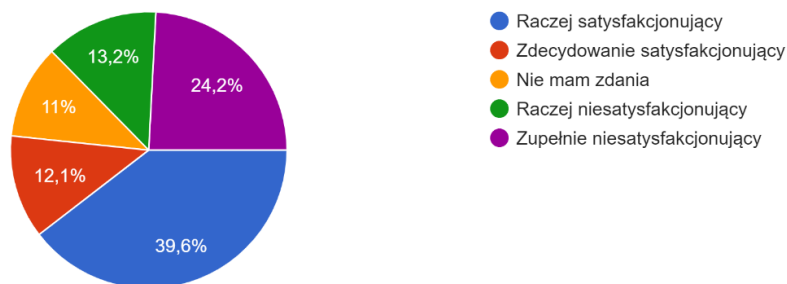
Ponad 1/2 pracowników wśród respondentów nie potrafiła pozytywnie wyrazić się z funkcjonującego w Urzędzie systemu podnoszenia kwalifikacji. Natomiast wśród respondentów 100% z kadry kierowniczej oceniło funkcjonujący w Urzędzie system podnoszenia kwalifikacji, jako raczej satysfakcjonujący.

Kolejnym narzędziem wspomagającym proces podnoszenia kompetencji i umiejętności jest zarządzenie nr 142/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 3 września 2012 r.

⁶⁷ zarządzenie nr 11/K/2010 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/index.php?app=zarzadzenia&nid=2780&y=2010&q=11%2FK>

w sprawie planowania, organizowania, oceniania szkoleń, w których uczestniczą pracownicy Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią⁶⁸.

Ilość i zakres szkoleń oraz innych form podnoszenia kompetencji zawodowych jest ... ?
91 odpowiedzi



Wykres 1.11 Wynik badania ankietowego
źródło: opracowanie własne

Podobnie jak w przypadku podnoszenia kompetencji prawie 1/2 pracowników proces organizacji szkoleń nie potrafi pozytywnie ocenić funkcjonującego systemu szkoleń. Należy podjąć prace nad pogłębioną diagnozą przyczyn niezadowolenia z obowiązującego systemu podnoszenia kwalifikacji oraz reorganizacją systemu podnoszenia kwalifikacji. Prawdopodobnie brak adekwatności zapotrzebowania szkoleniowego do możliwości finansowych Gminy oraz ich przestarzałość do rosnących standardów wykształcenia i zmieniających się uwarunkowań prawnych i gospodarczych, w których otoczeniu funkcjonuje JST.

Plany szkoleniowe budowane są na ogólnych zasadach, wg bieżących potrzeb. Nie ma obowiązku uwzględniania w nich celów i zadań strategicznych. Obecne plany szkoleniowe nastawione są na bieżące potrzeby związane z dynamicznie zmieniającymi się uwarunkowaniami w systemie prawnym i organizacyjnym, a także zmieniającym się zakresem zadań. Środki finansowe przeznaczane na system podnoszenia kompetencji zapewniają realizację podstawowych szkoleń zapewniających bieżące funkcjonowanie Urzędu. Wspieranie umiejętności zarządczych stanowi działania nie priorytetowe, uzupełniane podczas szkoleń i konferencji, seminariów organizowanych w ramach realizowanych projektów (najczęściej wykorzystywane, w tym zakresie narzędzia są bezpłatne). Kadra kierownicza zgłasza potrzeby doskonalenia kompetencji zarządczych, lecz zasoby finansowe i brak powszechnej dostępności szkoleń w tym zakresie, ograniczają realizację tych potrzeb.

Można przyjąć, że system wynagradzania ma charakter motywacyjny. Wprowadzony zarządzeniem nr 239/2017 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 13 grudnia 2017

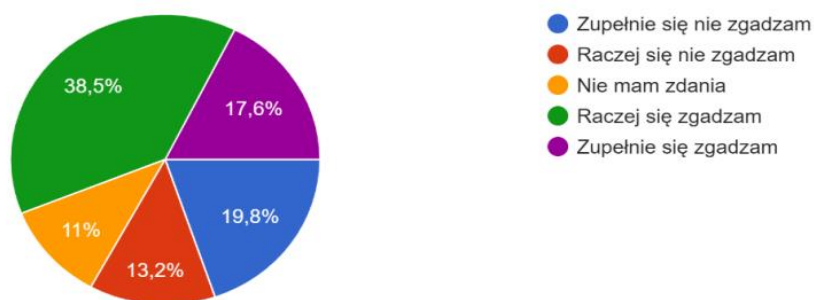
⁶⁸ zarządzenie nr 142/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/index.php?app=zarzadzenia&nid=2841&y=2012>

r. w sprawie Regulaminu Wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią⁶⁹, reguluje minimalne kwalifikacje (w tym doświadczenie) na danym stanowisku pracy oraz kwestie zmiennych składników płacy za dodatkowe zadania, w tym również o charakterze strategicznym (np. poprzez wartościowanie stanowisk pracy, dodatków specjalnych lub nagród). Składowymi wynagrodzenia jest: wynagrodzenie zasadnicze ustalane wg zasad dot. zajmowanego stanowiska, dodatek za wysługę lat oraz nagrody jubileuszowe, dodatkowe wynagrodzenie roczne, odprawa pieniężna w przypadku przejścia na emeryturę lub rentę. Dodatkowymi elementami może być: dodatek funkcyjny oraz dodatek specjalny. Nagrody mają charakter uznaniowy, przyznanie ich następuje z inicjatywy bezpośredniego przełożonego lub Burmistrza. Nagrody mogą być przyznawane w następujących terminach: Dnia samorządowca (27 maja), na koniec roku oraz niezależnie od tych terminów za szczególne osiągnięcia w pracy. Uznaniowość determinuje brak możliwości roszczeń pracownika z tego tytułu, co do wysokości i samej decyzji przyznania lub nie przyznania nagrody. Stałym elementem procesu przyznawania nagród jest uzasadnienie wniosku o jej przyznanie, którego treść jest podawana do wiadomości pracownikowi mającemu otrzymać nagrodę. System wynagradzania nie reguluje zasad wynagradzania zespołów zadaniowych.

Wobec powyższego systemu wynagradzania przewiduje zróżnicowanie płac na różnych stanowiskach pracy oraz może stanowić podstawę motywowania pracowników za dodatkowy wkład w pracy, choć brak w tym zakresie jednoznacznych kryteriów.

Na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród pracowników Urzędu (omówionej powyżej), pracownicy uznają, że:

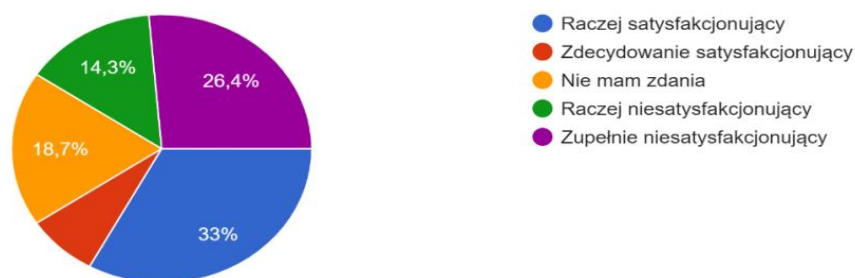
Mój wysiłek i zaangażowanie są doceniane przez mojego przełożonego:
91 odpowiedzi



Wykres 1.12 Wynik badania ankietowego
źródło: opracowanie własne

⁶⁹ zarządzenie nr 239/2017 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=8435&y=2017>

Zależność między płacą, a osiąganymi przeze mnie wynikami pracy oceniam jako:
91 odpowiedzi



Wykres 1.13 Wynik badania ankietowego
źródło: opracowanie własne

Wyniki badania ankietowego potwierdzają, że 3/5 pracowników nie potrafi wyrazić zadowolenia z funkcjonującego systemu motywacji, pomimo że w doniesieniu do relacji z przełożonymi ta sytuacja jest nieznacznie lepsza, gdyż stanowi 2/5 pracowników.

System ocen okresowych uregulowany wewnętrznie na poziomie Urzędu został wprowadzony zarządzeniem nr 08/K/2009 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 27 kwietnia 2009 r. w sprawie wprowadzenia w Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią regulaminu okresowej oceny pracowników⁷⁰ ze zm. System ten ma przypisane kryteria istotne z punktu widzenia działań rozwojowych tj. osiągnięcie celów, praca zespołowa, komunikacja, współpraca z innymi jednostkami, kreatywność. Kryteriami pośrednio odnoszącymi się do oceny pod względem działań rozwojowych są:

- dotyczących wszystkich pracowników:
 - sumienność („wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie”);
 - planowanie i organizowanie pracy („precyzyjne określenie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalenie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko i długo terminowych”);
- dotyczących kadry kierowniczej i samodzielne stanowiska:
 - zarządzanie personelem („motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy” przez m.in.: określenie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych; komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości pracy)
 - umiejętności negocjowania („tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań”);
 - nastawienie na własny rozwój (zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełnienie wiedzy oraz podnoszenie kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę;
- dotyczących pracowników pozostałych:
 - umiejętności pracy w zespole („realizacja zadań w zespole przez: pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby; zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań; współpraca a nie rywalizacja z pozostałymi członkami zespołu;

⁷⁰ zarządzenie nr 08/K/2009 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią <http://bip.gmina-naklo.pl/index.php?app=zarzadzenia&nid=2769&y=2009&q=08%2FK%2F2009>

- zgłaszanie konstruktywnych wniosków („wniosków usprawniających pracę zespołu; aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania”);
- samodzielność („zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowanych rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania”).

Przedstawione powyżej kryteria zapewniają przeprowadzanie ocen pracowników na zasadach ogólnych wg. kryteriów jednolitych dla danej kategorii pracowników.

W awansie stanowiskowym pod uwagę brane są regulacje prawne wskazane art. 20 ustawy o pracownikach samorządowych (ust. 1 „pracownik samorządowy, który wykazuje inicjatywę w pracy i sumiennie wykonuje swoje obowiązki). Zapisy ustawy warunkują, że awans stanowiskowy może uzyskać osoba, która otrzymała pozytywną ocenę w zakresie sumiennego wykonywania obowiązków oraz wykazująca inicjatywę w pracy. Porównując zakresy wymagań ustawowych i kategorie oceny wewnętrznego regulaminu okresowej oceny pracowników nie można wykazać, że wprowadzony system oceny pracowników jest podstawą przy awansie stanowiskowym. Można wyłącznie sformułować, że ogólna ocena ma wpływ na możliwość awansu stanowiskowego.

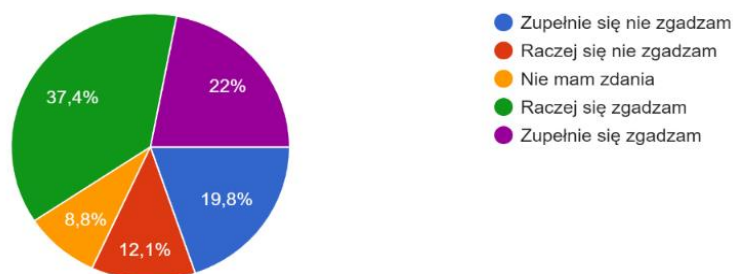
Istniejące procedury wspierają dzielenie się wiedzą między pracownikami, w tym między pracownikami bardziej i mniej doświadczonymi. Jedną z kategorii oceny pracowników jest - umiejętności pracy w zespole („realizacja zadań w zespole przez: pomoc i doradzanie kolegom w razie potrzeby; zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań; współpraca a nie rywalizacja z pozostałymi członkami zespołu; zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu; aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania”).

Dzielenie się wiedzą odbywa się również za pomocą udostępniania posiadanych materiałów szkoleniowych, co zostało uregulowane w procedurze w zakresie szkoleń. Wprowadza ona obowiązek przekazywania do zbiorów szkoleniowych materiałów z odbytych szkoleń, które następnie mogą być udostępniane zainteresowanym pracownikom.

Na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród pracowników Urzędu (omówionej powyżej), pracownicy uznają, że:

Współpracownicy udzielają mi informacji wtedy, gdy tego potrzebuję:

91 odpowiedzi



Wykres 1.14 Wynik badania ankietowego
źródło: opracowanie własne

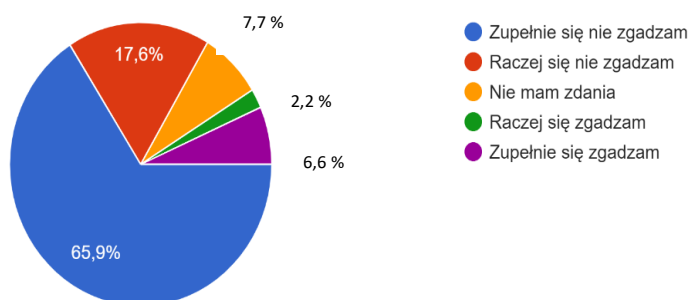
Według pracowników Urzędu prawie 3/5 pracowników nie stroni od dzielenia się wiedzą (informacjami).

Regulamin Pracy⁷¹ wprowadza w § 12 zakaz stosowania „wobec któregośkolwiek z pracowników mobbingu tj. wszelkich działań lub zachowań dotyczących pracownika lub skierowanych przeciwko pracownikowi, polegających na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujących lub mających na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”. Ponadto zawiera „Informację dotyczącą obowiązujących uregulowań prawnych w zakresie równego traktowania w zatrudnieniu”. Wszyscy pracownicy mają obowiązek zapoznania się z Regulaminem Pracy oraz go stosować.

Na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród pracowników Urzędu (omówionej powyżej), pracownicy uznają, że:

Zaobserwowałem lub doświadczyłem dyskryminacji (ze względu na płeć, wiek, religię, rasę itd.):

91 odpowiedzi



Wykres 1.15 Wynik badania ankietowego
źródło: opracowanie własne

⁷¹ zarządzenie nr 47/2013 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=3653&y=2013>

Powyższe wyniki ankiet wskazują na potrzebę pogłębienia analizy zawartych w ankiecie odpowiedzi w zakresie dyskryminacji. 8,8 % respondentów miało doświadczyć dyskryminacji. Ponadto z informacji pozyskanych od pracowników jednostek organizacyjnych Gminy wynika, że nie posiadają oni wiedzy w zakresie istniejących uregulowań wewnętrznych antymobingowych i niedyskryminacyjnych.

Struktura organizacyjna zapewnia komunikowanie zadań, celów i priorytetów pracownikom. Przejrzystość organizacyjna pozwala przekazywanie zadań do pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za ich realizację. Ścieżka komunikacji wewnętrznej oparta na pionowym schemacie organizacyjnym w ograniczonym zakresie zapewnia szybki przepływ informacji.

Na decyzje w sprawie alokacji nowych lub ograniczenia dostępnych zasobów ludzkich (wzrost/spadek liczby etatów) mają wpływ pośrednio na decyzje o zadaniach strategicznych i priorytetowych. Bezpośredni przełożeni zgłaszają potrzebę ruchów etatowych uwzględniające bieżące potrzeby. Kadra kierownicza podejmując decyzje kadrowe w procesie decyzyjnym uwzględnia przede wszystkim informację o planowanych zadaniach strategicznych i priorytetowych. Decyzje o zatrudnieniu lub ograniczeniu etatów wynikają z potrzeb jednostki w celu zapewnienia realizacji zadań.

W strukturze organizacyjnej Urzędu wyodrębnione są dwa stanowiska osobowe ds. kadr, organizacyjnie przypisane do Wydziału Organizacyjnego w pionie zarządzanym przez Sekretarza Miasta i Gminy, który bezpośrednio odpowiada za „koordynowanie i nadzorowanie spraw kadrowych w Urzędzie” (według zakresu działania Sekretarza Miasta i Gminy).

Kadra zarządzająca gminy wspiera i promuje etyczne relacje pomiędzy przełożonymi a pracownikami, poprzez egzekwowanie procedur przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji oraz zasad etycznych wynikających z zarządzenia nr 100/2005 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 22 sierpnia 2005 r. w sprawie wprowadzenia Kodeksu postępowania etycznego pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią wraz z procedurą monitoringu oraz powołania Komisji Etyki⁷². Kadra zarządzająca jest otwarta na problemy pracowników. Decyzje rozwiązujące konflikty między pracownikami opiera na obiektywnie zebranych faktach.

Burmistrz decyzje o zatrudnieniu lub jego ograniczeniu podejmuje w oparciu o zebrane informacje (kadra kierownicza każdorazowo wnioskuje o zatrudnienie), które wynikają z potrzeb jednostki i zapewnienia optymalnej realizacji zadań. Decyzje te są konsultowane każdorazowo

⁷² zarządzeniem nr 100/2005 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=4858&y=2005>

z kadrą kierowniczą, w celu wypracowania optymalnych rozwiązań (pod uwagę w pierwszej kolejności uwzględnia się przesunięcia kadrowe wewnątrz jednostki). Analiza zatrudnienia każdorazowo jest uwzględniana na etapie projektowania budżetu. Decyzje strategiczne z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są również konsultowane ze Związkami Zawodowymi. W procesie decyzyjnym także opinie pracowników mają istotny wpływ na ostateczny całokształt zmian. System zarządzania zasobami ludzkimi nie ma charakteru scentralizowanego.

Działania kadry zarządzającej w zakresie poszukiwania, dostrzegania i promowania utalentowanych pracowników, w tym talenty zarządcze nie mają charakteru sformalizowanego. Jednakże analiza osobowa kadry kierowniczej potwierdza, że obsadzanie tych stanowisk odbywa się głównie drogą awansu stanowiskowego.

Kadra zarządzająca w urzędzie i jednostkach organizacyjnych oraz komunalnych osób prawnych Gminy posiada przygotowanie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wynikające z doświadczenia zawodowego, które jest określone m.in. w rozporządzeniu Rady Ministrów w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych z dnia 15 maja 2018 r. (Dz.U. z 2018 r. poz. 936) oraz przepisach szczególnych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wspierane jest aplikacją, która umożliwia przesyłanie informacji do pracowników (edycja dostępna wyłącznie na stanowiskach Zespołu Obsługi Informatycznej) bez możliwości udzielenia zwrotnej (tekstowej) odpowiedzi; dyski wspólne (ogólnie dostępne dla wszystkich pracowników), dyski wydzielone wg komórek organizacyjnych (wspierające wymianę informacji wewnątrz komórek organizacyjnych Urzędu); imienny e-maili służbowy.

Stanowiska ds. kadr oraz w księgowości odpowiedzialne za koordynację procesu zarządzania zasobami ludzkimi dysponują oprogramowaniem wspierającym procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Ograniczenie wglądu do pełnych danych na stanowiskach kierowniczych nie usprawnia procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Oprogramowanie mało funkcjonalne.

1.2.5. Pogłębiona diagnoza obszaru *Jakość i dostępność usług publicznych*

Decentralizacji funkcji państwa przeprowadzona w latach dziewięćdziesiątych spowodowała przekazanie kompetencji świadczenia podstawowych usług publicznych samorządowi terytorialnemu. Działania te wynikały z faktu, że usługi publiczne stanowią ważny element w życiu codziennym każdego mieszkańca i warto, aby wykonawca usług znajdował się jak najbliżej jej odbiorcy oraz aby wykonywanie tych usług było poddane kontroli obywatelskiej. W odczuciu społeczności lokalnych, ich poziom życia zależy wprost od poziomu usług publicznych. W chwili obecnej świadczenie tych usług jest jednym z podstawowych obszarów aktywności samorządu terytorialnego.

Usługi publiczne obejmują dobra materialne lub niematerialne, których dostarczenie - z przyczyn głównie ekonomicznych - nie może być zagwarantowane w obrocie cywilnoprawnym oraz w odniesieniu do których nie można z założenia wykluczyć kogokolwiek z prawa korzystania z nich. Są to ponadto dobra, od których oczekujemy określonej jakości, niezależnie od liczby osób z nich korzystających.

Usługi publiczne realizowane są zwykle w takich obszarach aktywności jednostek samorządu terytorialnego, które wymagają utrzymywania odpowiedniej bazy materiałowej, osobowej, finansowej, przy jednoczesnym zagwarantowaniu nieprzerywalności ich świadczeń na określonym poziomie. Zakres usług publicznych jest zmienny tak w ich rodzaju jak i zakresie powszechnej dostępności, w zależności od występującego zapotrzebowania. Ponadto, zależy od zasobów materialnych, finansowych i organizacyjnych posiadanych przez samorząd.

W zakresie przedmiotowym można wyróżnić następujące kategorie usług publicznych:

- usługi administracyjne,
- usługi publiczne o charakterze społecznym,
- usługi publiczne o charakterze technicznym (często zwane usługami komunalnymi).

Podstawowym zadaniem władzy publicznej, jest efektywne i skuteczne zaspokajanie potrzeb mieszkańców określonej wspólnoty samorządowej. Wskaźnikiem skuteczności zaspokajania potrzeb w zakresie usług publicznych jest stopień satysfakcji mieszkańców ze standardów świadczonych usług, który można poznać badając ich opinię. Jest to rzeczywisty weryfikator skuteczności świadczenia usług. Natomiast efektywność zaangażowania zasobów jednostki wykonującej określoną usługę publiczną można określić analizując koszty świadczenia usługi oraz liczbę usług w danym obszarze wraz z ich standardami.

Katalog usługi publiczny świadczone przez Gminę Nakło nad Notecią, jest bardzo szeroki i nie sposób wymienić wszystkie:

- do usług administracyjnych zaliczamy m. in.: wydawanie dowodów osobistych, rejestracji określonych czynności (urodziny, śluby, zgony, ewidencja ludności, organizacja wyborów), czy też podejmowanie określonych decyzji administracyjnych (z zakresu ochrony środowiska, gospodarki przestrzennej, podatków czy budownictwa). Standardy realizacji tego rodzaju usług związane są głównie z poziomem kultury obsługi interesantów (klientów).
- do usług o charakterze społecznym zaliczamy m. in.: ochronę zdrowia, oświatę, kulturę, pomoc i opieka społeczną. Wykonywane są zwykle przez samorządowe jednostki organizacyjne lub jednostki posiadające osobowość prawną, dla których organem założycielskim jest samorząd terytorialny. Tu podstawowym problemem jest podniesienie poziomu racjonalności ekonomicznej, w przypadku usług gdzie określone są ustawowo ich standardy (pomoc i opieka społeczna, oświata) konieczność utrzymywania określonego w normie prawnej poziomu standardu.
- do usług o charakterze technicznym (komunalnych) zaliczamy m.in.: gospodarkę wodną z urządzeniami zaopatrzenia w wodę, systemy kanalizacji, oczyszczalnie ścieków, systemy zagospodarowania i składowania odpadów, usługi komunikacyjne, utrzymanie i modernizacja dróg, dojazd dzieci do szkół itd. W większości przypadków świadczeniem tego typu usług odbywa się przez komunalne spółki prawne.

W przypadku usług o charakterze społecznym jak i technicznym, istotne jest umiejętne sprawowanie, przez władzę publiczną, funkcji zwierzchnika (jako organu założycielskiego) nad jednostkami organizacyjnymi wykonującymi określone zadania publiczne. Samorząd terytorialny wykonuje tę funkcję również przy pomocy urzędu jako aparatu pomocniczego. To urząd odpowiada za sposób organizacji usług publicznych oraz za stałe doskonalenie zarządzania usługami. Doskonalenie świadczenia usług dokonywać można poprzez zwiększanie ich dostępności oraz przez poprawę ich jakości. I właśnie w tym obszarze podstawowym narzędziem dla władzy publicznej jest metoda rozwoju instytucjonalnego urzędu, obejmująca analizę poziomu rozwoju instytucjonalnego, projektowanie zmian (usprawnień) instytucjonalnych, ich wdrażanie oraz monitorowanie i ocenę efektów.

W Gminie Nakło nad Notecią akty prawa miejscowego i zarządzenia ustalające sposób świadczenia usług administracyjnych, komunalnych i technicznych podlegają przeglądom, choć nie

jest to proces systematyczny. Bieżąca aktualizacja aktów prawnych ustalających sposób świadczenia usług publicznych dokonywana jest według bieżących potrzeb, wynikających ze zmian przepisów prawnych oraz organizacyjnych. Jednostki odpowiedzialne za realizację danego zakresu usług odpowiedzialne są za aktualność obowiązujących aktów prawa miejscowego i zarządzeń wewnętrznych. Teksty ujednolicone tworzone są w wymaganym zakresie do uchwał – aktów prawa miejscowego – na podstawie „Zasad techniki prawodawczej”⁷³.

Akty prawne udostępniane są niezwłocznie interesariuszom w BIP⁷⁴, procedurą wewnętrzną regulującą obowiązek i nadzór jest zarządzenie nr 81/2011 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 9 czerwca 2011 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu Miasta i Gminy Nakło nad Notecią ze zm.⁷⁵. Zarządzeniem tym powołany został zespół odpowiedzialny za aktualizację informacji publicznych zamieszczanych na stronie BIP.

W komórkach organizacyjnych Urzędu (wyłącznie) dostępne są dla interesariuszy ankiety badające satysfakcję obsługi interesantów. Zainteresowanie wypełnieniem przez interesariuszy Urzędu jest bardzo znikome. Kilka ankiet na rok. Dostępne one są wyłącznie w wersji papierowej lub do wydruku ze strony internetowej Gminy⁷⁶. Na poziomie całej Gminy brak skutecznego narzędzia badania jakości świadczonych usług. Kadra zarządzająca widzi potrzebę wprowadzenia systemu bieżącego doskonalenia sposobu świadczenia usług publicznych (ankiety elektroniczne i papierowe), wprowadzenie systemowego dokonywania analiz z pozyskanych opinii – standaryzacji tego procesu. Badanie opinii interesariuszy odbywa się przy okazji opracowywania strategii, programów i wniosków projektowych.

W związku z powyższym zasadniczo projekty aktów prawa miejscowego i zarządzeń ustalających sposób świadczenia usług administracyjnych/komunalnych/społecznych współtworzone są z interesariuszami przede wszystkim w obligatoryjnych przypadkach, np. zgodnie z ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym.

Konsultacje w sprawach fakultatywnych przeprowadzane są sporadycznie. W Gminie przyjęta została:

- uchwała nr XXIX/385/2008 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 30 października 2008 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami gminy⁷⁷, określa ona przede wszystkim kto może wnioskować o przeprowadzenie konsultacji, w jakich przypadkach oraz ogólne informacje, które powinna zawierać uchwała o ogłoszeniu konsultacji oraz formy jej przeprowadzania.

⁷³ rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie z dnia 20 czerwca 2002 r. tj. z dnia 29 lutego 2016 r. (Dz.U. z 2016 r. poz. 283)

⁷⁴ link: <http://bip.gmina-naklo.pl/>

⁷⁵ zarządzenie nr 81/2011 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=836&y=2011>

⁷⁶ link: http://www.naklo.pl/strona-619-ankieta_dla_petenta.html

⁷⁷ uchwała nr XXIX/385/2008 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=uchwaly&nid=1871&y=2008>

- uchwała nr XIV / 303/ 2011 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 24 listopada 2011 r. w sprawie określenia szczegółowego sposobu konsultowania z radą działalności pożytku publicznego lub z organizacjami pozarządowymi i podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji⁷⁸.

Współpraca z interesariuszami podlega ciągłym modyfikacją w celu zwiększenia ich zaangażowania, aby w pełni i efektywnie zaspakajać ich potrzeby. System ustalania celów/zadań oraz ich monitorowanie obejmuje usługi publiczne w perspektywie rocznej. Określane są one przez kierowników komórek/jednostek organizacyjnych realizujących w danym roku kluczowe dla nich zadania/cele lub istotne z punktu widzenia zadań strategicznych. Cele i zadania podlegają zatwierdzeniu przez Burmistrza. Procedura przyjmowania celów i zadań została wprowadzony zarządzeniem nr 64/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 29 marca 2012 r. w sprawie Kontroli Zarządczej w Gminie Nakło nad Notecią⁷⁹. System ten nie jest nakierowany na wyznaczanie celów podwyższających jakość usług publicznych. W dążeniu do podniesienia jakości świadczonych usług publicznych niezbędne jest uaktualnienie procedur wyznaczania celów.

Obowiązujące w Gminie standardy świadczenia usług publicznych wynikają z obligatoryjnych regulacji prawnych. Gmina w miarę możliwości finansowych, technicznych i organizacyjnych stosuje się do ogólnie obowiązujących regulacji prawnych w zakresie np. dostępności. W tym kierunku przeprowadzono audyt określający potencjały i ograniczenia miasta i gminy – jest on przeprowadzany z udziałem interesariuszy w ramach projektu Human Smart City.

Kadra zarządzająca aktywnie angażuje się w kształtowanie zmian przepisów prawa, w zakresie doskonalenia procedur realizacji usług publicznych (np. poprzez aktywny udział w stowarzyszeniach jednostek samorządu, innych formach zrzeszania się lub współpracy). Jest aktywnym konsultantem w zakresie gospodarki odpadami. Obecnie Burmistrz Miasta i Gminy Nakło nad Notecią jest Prezesem Związku Miast i Gmin Nadnoteckich oraz Przewodniczącym Konwentu Burmistrzów Województwa Kujawsko – Pomorskiego.

Gmina posiada sprawny i skuteczny system delegowania uprawnień i odpowiedzialności, który zapewnia skuteczną realizację usług. Uprawnienia są delegowane do poziomu zapewniającego terminową realizację usług publicznych. Uprawnienia delegowane są do możliwie najniższego poziomu. Analiza odwołań od decyzji i skarg na działalność potwierdza poprawną

⁷⁸ uchwała nr XIV / 303/ 2011 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią – link: http://bip.gmina-naklo.pl/?bip_id=504&cid=147&q=rada+senior%C3%B3w

⁷⁹ zarządzenie nr 64/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=740&y=2012>

realizację usług. W przypadku wzmożonego zapotrzebowania przez korzystających z usług publicznych kadra zarządzająca na bieżąco podejmuje działania usprawniające bieżące załatwianie spraw.

W Gminie wdrożony jest system zastępstw zapewniający ciągłość świadczenia kluczowych usług publicznych. Bezwzględnie dla wszystkich stanowisk realizujących usługi publiczne jest ustanowiony system zastępstw oraz wdrożone są odpowiednie w tym zakresie upoważnienia dla osób zastępujących. Zakresy czynności stanowią podstawowy dokument regulujący zastępstwa dla pracowników merytorycznych oraz zarządzenia szczególne, upoważnienia i pełnomocnictwa dla kadry kierowniczej.

Pod względem formalnym ocena okresowa pracowników odpowiedzialnych za realizację usług publicznych realizowana jest z uwzględnieniem kryteriów: etycznego postępowania oraz jakości obsługi klientów. Procedura oceny pracowników⁸⁰ w kryterium ocen pozostałych pracowników (poza kadra kierowniczą i samodzielnymi stanowiskami) jest uwzględnione kryterium fachowość obsługi interesanta, w którym bierze się pod uwagę zaspokojenie potrzeb interesanta przez:

- zrozumienie funkcji usługowej swojego stanowiska pracy,
- okazywanie szacunku,
- tworzenie przyjaznej atmosfery,
- umożliwienie interesantowi przedstawienie własnych racji,
- służenie pomocą.

Ponadto w Urzędzie wprowadzono kodeks etyczny⁸¹ na podstawie którego pracownicy składają oświadczenie, że w swojej pracy będą postępować zgodnie z zasadami w nim określonymi.

Powyższe procedury wprowadzają standardy świadczonych usług publicznych, jednakże nie mają one wymiernego przełożenia na jakość świadczonych usług – wymagają aktualizacji i systemowego wdrożenia.

Podobnie na poziomie Urzędu system naboru pracowników zapewnia weryfikację kandydatów na pracowników, w naborach na stanowiska bezpośredniej obsługi klientów, w odpowiednie u kandydatów cechy osobowościowe dla zapewnienia jakości obsługi klientów. Procedura naboru⁸² poza określeniem w ogłoszeniu o naborze określonych predyspozycji, składa

⁸⁰ zarządzenie nr 08/K/2009 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/index.php?app=zarzadzenia&nid=2769&y=2009&q=08%2FK%2F2009>

⁸¹ zarządzeniem nr 100/2005 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=4858&y=2005>

⁸² zarządzenie nr 89/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=zarzadzenia&nid=1348&y=2012>

się dodatkowo z rozmowy kwalifikacyjnej, która ma na celu m.in. sprawdzenie werbalnych i niewerbalnych predyspozycji wymaganych na dane stanowisko.

Sposoby organizacji usług publicznych mogą być różne w zależności od charakteru usługi, ale także w zależności od charakteru, specyfiki i tradycji w jednostce samorządu terytorialnego. Najbardziej typowym sposobem organizacji i zapewniania usług publicznych jest ich bezpośrednie organizowanie przez lokalny samorząd terytorialny. W przypadku usług administracyjnych będzie to przede wszystkim Urząd. W strukturze organizacyjnej Urzędu wyodrębniono Biuro Obsługi Mieszkańców, które ma za zadanie przede wszystkim obsługę mieszkańców w zakresie prowadzonych spraw, po przez przyjmowanie wniosków i dokumentów, a w razie potrzeby informowanie (kierowanie) interesantów do odpowiednich komórek/jednostek organizacyjny Gminy w celu załatwienia swojej sprawy.

Zapewnianie świadczenia usług administracyjnych może mieć miejsce również przez jednostkę organizacyjną podporządkowaną samorządowi terytorialnemu (rozwiązanie to powinno być stosowane tylko w szczególnie uzasadnionych przypadkach). Takim wyjątkiem są np. Miejsko Gminy Ośrodek Pomocy Społecznej, łączący realizację usług społecznych i administracyjnych; Zespół Obsługi Oświaty i Rekreacji, łączący realizację obsługi administracyjno – finansowej usług oświatowych. Dla mieszkańców Gminy Nakło nad Notecią tradycją jest już załatwianie wszelkich usług administracyjnych w Urzędzie.

Kompetencje pracowników odpowiedzialnych za realizację usług publicznych są uzupełniane wg zgłaszanych potrzeb (np. przed wprowadzeniem istotnej zmiany w sposobie świadczenia usług, przed uruchomieniem nowej usługi itp.) Plany szkoleniowe oraz podnoszenie kompetencji uwzględniają bieżące potrzeby pracowników odpowiedzialnych przede wszystkim za bezpośrednią obsługę usług publicznych oraz na bieżąco są aktualizowane wg zgłaszanych potrzeb, przede wszystkim przy wprowadzaniu nowych usług lub zmiany dotychczasowych usług z uwagi na zmiany w regulacjach prawnych.

Nowi pracownicy, zatrudnieni na stanowiska, na których świadczone są usługi publiczne, przechodzą – w ramach służby przygotowawczej - szkolenia stanowiskowe, przygotowujące ich do samodzielnego świadczenia usług publicznych pod względem formalnym i merytorycznym. Podczas służby przygotowawczej nowi pracownicy zapoznają się z wszelkimi regulacjami prawnymi, których znajomość jest niezbędna do wykonywania przez nich obowiązków, ze strukturą organizacyjną Gminy oraz świadczonymi usługami przez poszczególne komórki organizacyjne Urzędu. Nowi

pracownicy ponadto mają obowiązek zdania egzaminu organizowanego przez MSWiA w ramach Służby przygotowawczej dla pracowników JST⁸³. Portal udostępnia m.in. kursy:

- Podstawy PZP
- Podstawy Prawa Finansów Publicznych
- Podstawy techniki prawodawczej
- Etyka pracowników samorządowych
- Status prawny pracowników samorządowych
- Podstawy ustroju administracji publicznej
- Instrukcja Kancelaryjna
- Dostęp do informacji publicznej
- e-Urząd
- KPA - po nowelizacji.

Po zapoznaniu się w wybranych kursami pracownik zdaje egzamin ze służby przygotowawczej.

Na jakość świadczonych usług bezpośredni wpływ mają kompetencje tzw. miękkie (np. asertywność, komunikacja, dostępność), lecz ten zakres podnoszenia kompetencji na poziomie Gminy nie jest standardem w zakresie świadczonych usług. Nieznaczna część pracowników zatrudniona w biurach obsługi bezpośredniej ma odpowiednie przygotowanie w tym zakresie. Większość kierowników komórek organizacyjnych zgłasza potrzebę odbycia szkoleń doskonalących umiejętności przy bezpośrednim kontakcie z klientami Urzędu.

Plany szkoleń są tworzone wg zgłaszanego zapotrzebowania oraz planowanych i ograniczonych środków finansowych zabezpieczonych w budżecie. Priorytetowymi szkoleniami z uwagi na ograniczone środki finansowe są szkolenia merytoryczne niezbędne przy realizacji zadań komórek organizacyjnych. Preferowane są również szkolenia bezpłatne.

Gmina rozwijając dostępność usług publicznych bierze pod uwagę rozwój nowoczesnych technologii, które umożliwią realizację usług administracyjnych bez konieczności bezpośredniego kontaktowania się z Urzędem. Tym bardziej, że obecna sytuacja epidemii koronawirusa wyklucza bezpośredni kontakt klientów z pracownikami w jednostkach Gminy. Rozwój e-administracji, sposobu realizacji usług administracyjnych, w których podstawowym środkiem komunikacji między mieszkańcem i urzędem jest internet. Tym bardziej, że dla mieszkańców posiadanie dostępu do internetu staje się standardem.

To też dostęp do usług publicznych świadczonych przez Gminę jest wzmocniony w sferze informacyjnej (tzw. wykazy usług, opis usług (procedur), wzory druków urzędowych). Na poziomie BIP dostępne są zakresy zadań poszczególnych komórek organizacyjnych oraz częściowo opisane zostały świadczone usługi (karty usług). Ponadto dostępne są do pobrania w wersji edytowalnej formularze i wnioski. Za pośrednictwem BIP Gminy zapewniony jest dostęp do informacji

⁸³ link: <https://e-sluzba.nist.gov.pl/>

o usługach świadczonych przez pozostałe jednostki gminne. Informacje o kluczowych usługach dostępne są również na stronie internetowej Gminy www.naklo.pl.

Warunki techniczne na stanowiskach pracy umożliwiają elektroniczne procedowanie spraw co najmniej na poziomie interakcyjnym - klient może zwrócić się do JST w formie elektronicznej w każdej sprawie; na dalszym etapie sprawa jest kontynuowana elektronicznie lub tradycyjnie, w zależności obowiązujących regulacji prawnych oraz woli klienta. Komunikacja ta odbywa się przy wykorzystaniu skrzynki podawczej ESP umieszczonej na głównej stronie BIP⁸⁴. Skrzynka obsługiwana jest przez biuro podawcze, gdzie dalej sprawy przekazywane są wg właściwości w wersji tradycyjnej i wspomagająco w wersji elektronicznej – oprogramowanie do elektronicznego obiegu dokumentów.

Urząd przede wszystkim stwarza warunki do elektronicznego załatwiania spraw na poziomie transakcyjnym (możliwość załatwienia sprawy od początku do końca w formie elektronicznej) w ograniczonym zakresie, głównie w sytuacjach wymaganych przez prawo. Wszystkie sprawy procedowane są stosownie do przepisów szczególnych regulujących tryb ich załatwiania. Wewnątrz jednostki procedowanie odbywa się w wersji tradycyjnej, jako podstawowej formy obiegu dokumentów. Odpowiednio do potrzeb kierownictwo i upoważnieni pracownicy posiadają odpowiednie uprawnienia elektroniczne (urzędowe konta ePuap) oraz kwalifikowane podpisy elektroniczne.

Świadczenie usług administracyjnych przez Urząd jest zabezpieczone zgodnie z przyjętymi procedurami bezpieczeństwa informacji, spełniającymi standardy zabezpieczeń przed wzrastającymi cyberzagroženiami, w tym z zachowaniem procedur ochrony danych osobowych (RODO).

Pomimo braku systemowego podejścia do doskonalenia, współpracy i koordynacji działań, w ramach struktury organizacyjnej Gminy, podejmowane są działania wypracowania i ujednolicenia jakości świadczonych usług publicznych, w ramach spotkań, narad, konsultacji, udziału w konferencjach, szkoleniach, wszystkich formach współpracy z instytucjami zewnętrznymi i informacji zwrotnych pozyskanych od interesariuszy.

⁸⁴ link: <http://bip.gmina-naklo.pl/index.php>

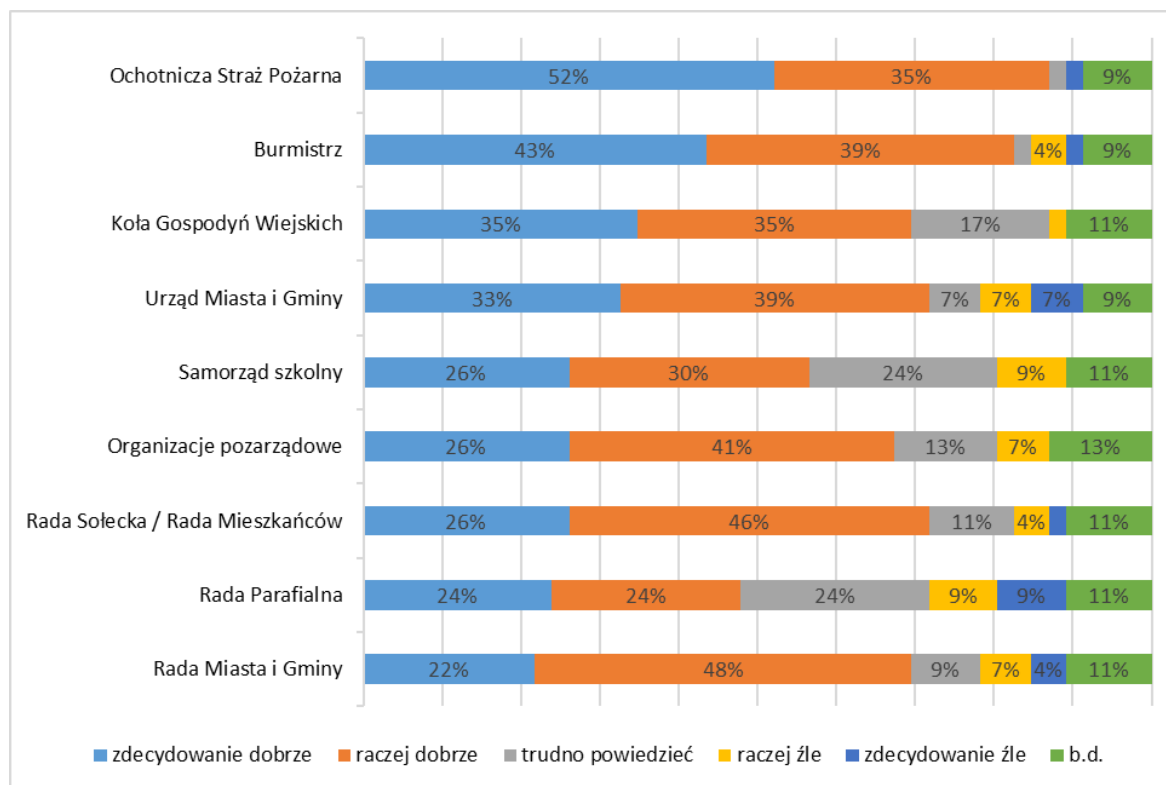
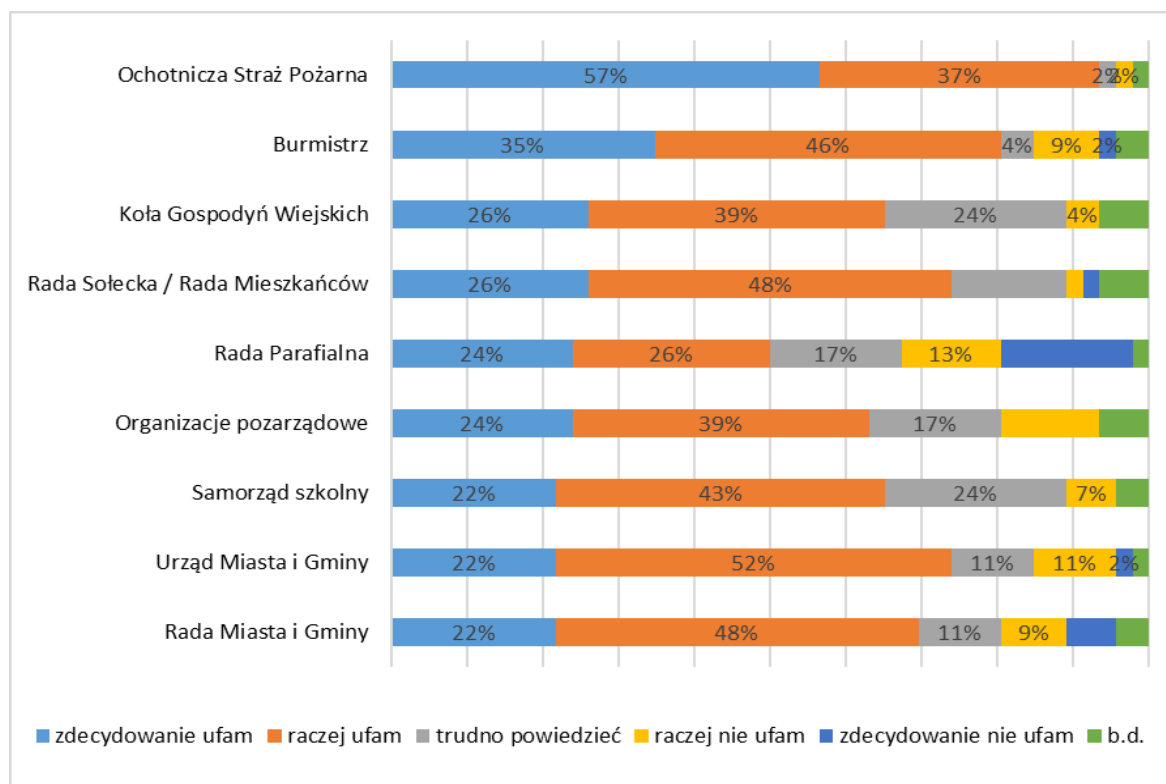
1.2.6. Pogłębiona diagnoza obszaru Przejrzystość, partnerstwo i aktywność społeczna

Zaangażowanie społeczności lokalnej, w tym przedsiębiorców oraz partycypacja organizacji społecznych w wykonywanie zadań publicznych w dużej mierze zależy od cech osobowościowych i postawy prospołecznej ich liderów (przedstawicieli). Powinni oni być przedstawicielami ogółu danej grupy interesariuszy (wyborców). Zaangażowanie i dbałość o dobro ogółu, najwyższego szczebla władzy publicznej (radni, burmistrz) jest podstawą zaangażowania przedstawicieli poszczególnych grup społecznych. Idąc dalej, przedstawiciel danej grupy społecznej powinien reprezentować ich interesy przy współdziałaniu członków tej grupy; nie może sam decydować o potrzebach społeczności i sposobie ich zaspakajania. Przywództwo powinno opierać się na szerokiej partycypacji społecznej, gdyż autorytatywne podejście do sprawowania władzy do zniechęcenia społeczność lokalną do aktywności.

W konkluzji można stwierdzić, że władza w Gminie Nakło nad Notecią jest przedstawicielem dążeń i interesów całej grupy mieszkańców, którą reprezentuje. Niemniej jednak należy mieć również na uwadze, że im większa lokalna społeczność może mieć wpływ na poziom zadowolenia z ostatecznych decyzji – im większa grupa, tym większe poczucie braku udziału w decydowaniu. Dlatego, tak ważna jest przejrzystość podejmowania decyzji na podstawie analizy oczekiwań wszystkich grup lokalnej społeczności.

Przykładem pozytywnej oceny cech przywódczych i współpracy jest obecna władza Gminy. Zarówno Burmistrz i Radni współpracują ze sobą dla osiągnięcia dobra ogółu, wieloletnia dobra współpraca skutkuje wzajemnym zaufaniem. Jest to potwierdzone jednogłośnie akceptowaniem sprawozdań z wykonania budżetu, czy też jednomyślnym udzieleniem absolutorium. Przykład idzie od góry, współpraca pozwala osiągać cele i jest fundamentem sukcesu. Władza samorządowa otwarta jest również na współpracę z przedstawicielami władzy wszystkich szczebli zarówno samorządu terytorialnego jak i władzy państwowej. Władze samorządowe widzą potrzebę dążenia do pełnej współpracy na każdej płaszczyźnie (społecznej, gospodarczej i administracyjnej).

Gmina Nakło nad Notecią jest dobrym przykładem samorządu terytorialnego, gdzie przy sprawowaniu funkcji nie liczą się poglądy polityczne, lecz zaspakajanie potrzeb społeczności lokalnej. Ocenę pracy władz i organizacji lokalnych przez grupy interesariuszy przedstawiono na poniższych wykresach.

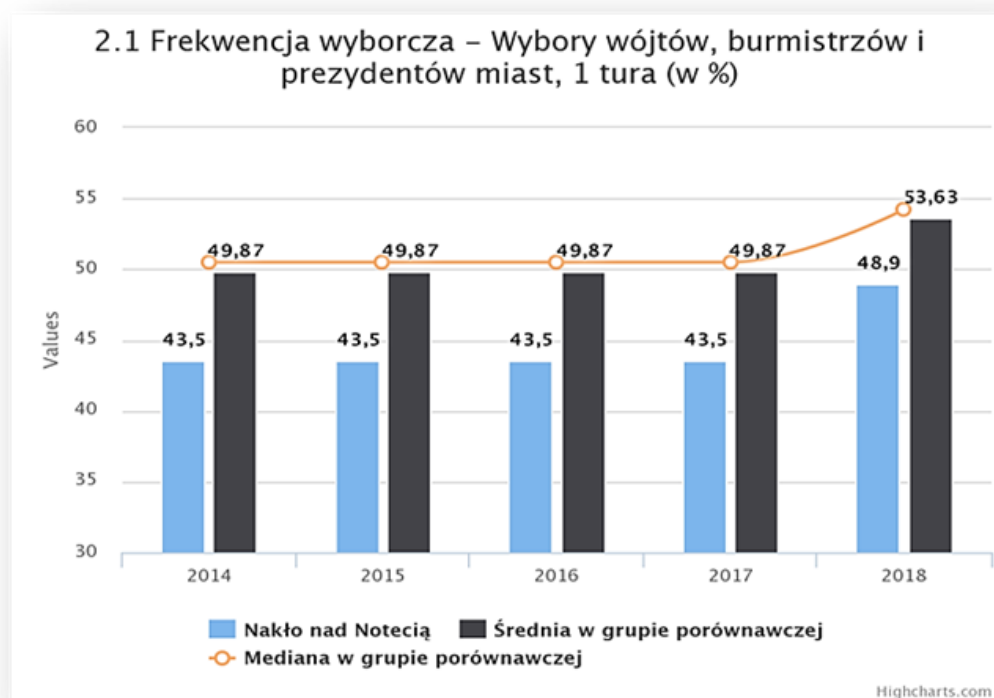
Wykres 1.16 Ocena pracy władz i organizacji lokalnych⁸⁵

Wykres 1.17 Poziom zaufania do władz i organizacji lokalnych

źródło: Raport - Partycypacja społeczna w mieście i gminie Nakło nad Notecią⁸⁶

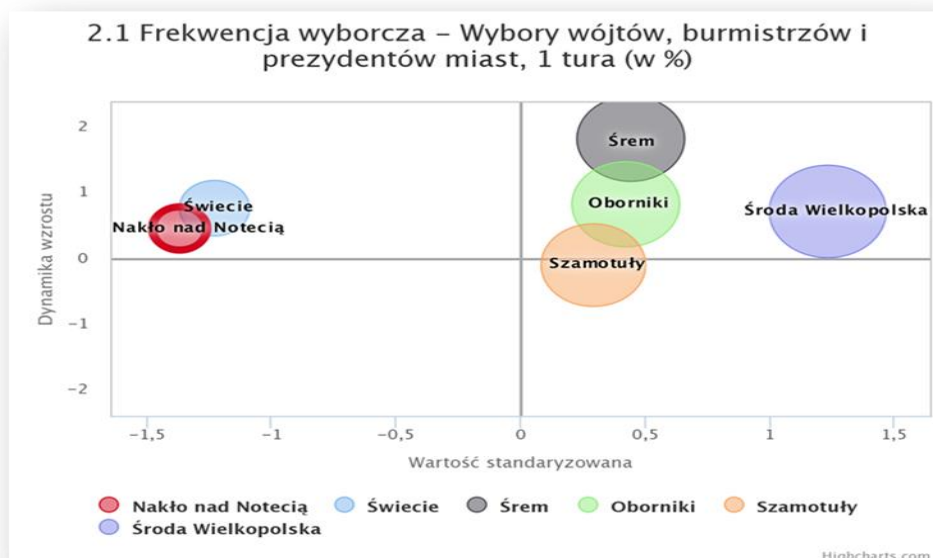
⁸⁶ link: <http://www.naklo.pl/strona-4538-raport-z-badan-2019.html>

Aktywność obywatelska mieszkańców przejawia się również w formie ich zaangażowania w wybory władz publicznych lub referendum. Forma ta należy do najbardziej sformalizowanych przepisami prawa powszechnego przejawów partycypacji.



Wykres 1.18 Frekwencja wyborcza - Wybory wójtów, burmistrzów i prezydentów miast, 1 tura
 źródło: <https://www.systemanaliz.pl>

Wskaźnik frekwencji wyborczej w 2018 roku w Nakle nad Notecią wynosił 48,9%. Zbliżony wskaźnik z pięciu wybranych miast ma Świecie (49,63%). Jest to jedyne miasto, wśród wybranych położone w województwie kujawsko – pomorskim. Pozostałe miasta położone w województwie wielkopolskim posiadają frekwencję wyborczą powyżej 54%.



Wykres 1.19 Frekwencja wyborcza Nakła na Notecią na tle wybranych miast z grupy porównawczej
źródło: <https://www.systemanaliz.pl>

Powyżej przedstawiono wykres XY, który ilustruje pozycję Nakła nad Notecią względem innych miast z grupy porównawczej.

Tabela 1.9 Wybory do samorządu terytorialnego (zasięg lokalny)

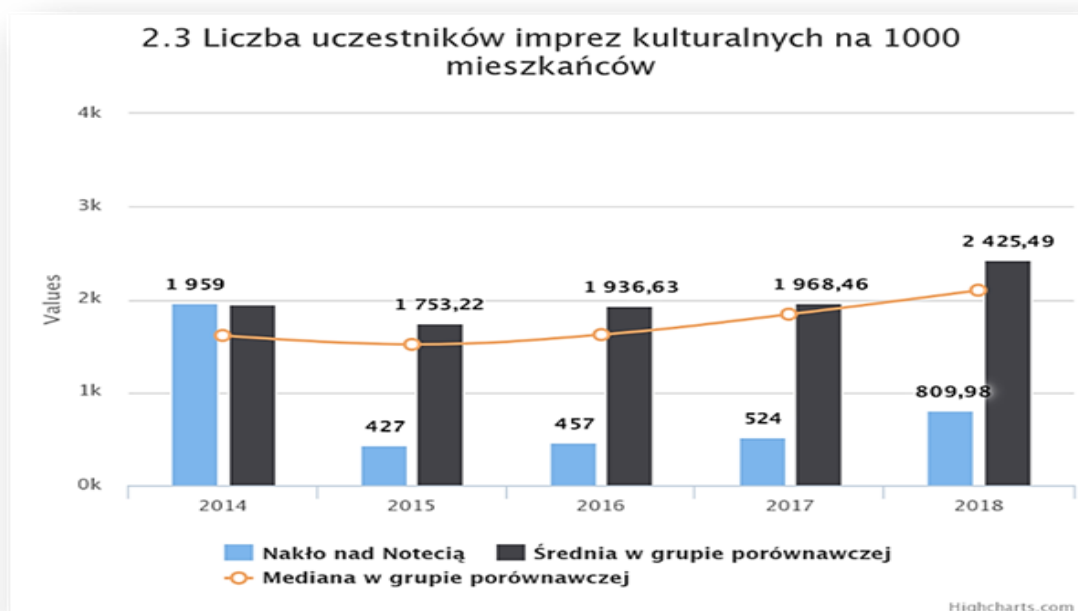
Frekwencja wyborców	2010	2014	2018
Gmina Nakło nad Notecią	42,50 %	40,11%	48,90 %
Powiat Nakielski	44,32%	43,37 %	43,11%
Województwo Kujawsko - Pomorskie	45,03%	44,75 %	46,25%
Polska	47,32%	47,21 %	48,83%

źródło: opracowanie własne

Analizując powyższe wykresy i zestawienia można stwierdzić, że (również pod względem zasięgu lokalnego) zaangażowanie mieszkańców Gminy Nakło nad Notecią w latach 2010 i 2014 miało tendencję malejącą. Natomiast w wyborach samorządowych w 2018 r. nastąpił znaczny wzrost i osiągnął on wynik porównywalny z frekwencją na poziomie kraju. Zjawisko to można uznać za pozytywne, gdyż świadomość współdecydowania o sprawach lokalnych rośnie. Ponadto w Gminie w ostatnich latach nie przeprowadzono referendum w sprawach lokalnych. Na frekwencję wyborczą może mieć wpływ wiele czynników. Najczęstszą przyczyną nie uczestniczenia w wyborach może być tzw. kryzys społeczny zaufania do systemu politycznego, zaufania do

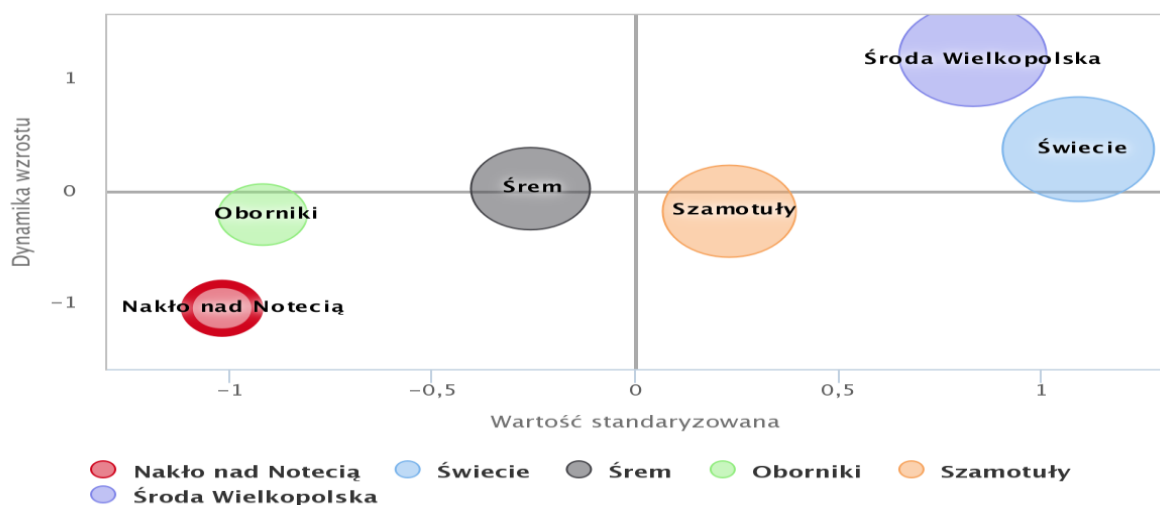
polityków i partii politycznych. Znaczna część mieszkańców nie czuje się zobowiązana do udziału w głosowaniach, gdyż nie odczuwa efektu sprawczości swego działania. Przyczyną niskiej frekwencji wyborczej może być również np.: nierówność społeczna i stosunkowo niski poziom życia, niska kultura polityczna czy też niski poziom zaufania do sceny politycznej.

Aktywność obywatelska mieszkańców przejawia się również uczestnictwem w imprezach kulturalnych. Średni wskaźnik udziału w imprezach przypadających na 1000 mieszkańców z 2018 roku jest trzykrotnie wyższy w miastach z grupy porównawczej niż w Nakle nad Notecią. Dynamika na minusie oznacza, że przyrost osób uczestniczących w imprezach na przełomie lat 2014- 2018 jest znacznie niższy niż w innych podobnych miastach.



Wykres 1.20 Liczba uczestników imprez kulturalnych na 1000 mieszkańców
 źródło: <https://www.systemanaliz.pl>

2.3 Liczba uczestników imprez kulturalnych na 1000 mieszkańców



Wykres 1.21. Liczba uczestników imprez kulturalnych na 1000 mieszkańców
 źródło: <https://www.systemanaliz.pl>

Powyższy wykres obrazujący liczbę uczestników imprez kulturalnych wszystkich wybranych miast z grupy porównawczej wskazuje, że Nakło nad Notecią wraz z miastem Oborniki, znajduje się w najgorszej sytuacji miasta w porównaniu z innymi. Nakło nad Notecią charakteryzuje się najslabszą dynamiką ujemną, co oznacza niekorzystną sytuację i jej pogorszenie na przestrzeni najbliższych lat.

Budowa warunków dla trwałego rozwoju Gminy byłaby niemożliwa bez istnienia „oddolnych” inicjatyw pochodzących od samorządów/środków lokalnych i przedsiębiorców. Zwiększenie ich udziału w działaniach podejmowane przez władze samorządowe podlega ciągłemu doskonaleniu. Ewoluuje on w kierunku zwiększania partycypacji, w różnych formach organizacyjnych interesariuszy⁸⁷.

Prawidłowa identyfikacja interesariuszy, a także podjęcie z nimi dialogu przyczynia się do skuteczniejszej realizacji celów postawionych samorządowi.

Analiza interesariuszy została dokonana na podstawie wywiadów przeprowadzonych z władzami Gminy i zespołem projektowym ds. przygotowania projektu działań rozwojowych Gminy w ramach przedmiotowego projektu. Pozwoliła ona wyłonić kluczowych zewnętrznych interesariuszy Gminy, są to:

⁸⁷ **Interesariusze** (ang. stakeholders) - są to podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na organizację lub określone przedsięwzięcie i/oraz pozostają pod jej/jego wpływem, opr. A.Sobczak, *Interesariusze inteligentnego miasta*, link: <http://inteligentnemiasta.pl/analiza-interesariuszy-inteligentnego-miasta/5050/>

- 1) mieszkańcy,
- 2) osoby starsze,
- 3) osoby niepełnosprawne,
- 4) rodzice z dziećmi,
- 5) młodzież szkół podstawowych,
- 6) młodzież szkół ponadpodstawowych,
- 7) organizacje pozarządowe,
- 8) przedsiębiorcy.

Struktura powyższych grup przedstawia, że najważniejszymi interesariuszami Gminy są jej mieszkańcy. Władze Gminy dążą do utrzymania dodatniego salda migracji poprzez zatrzymanie na terenie Gminy jej obecnych mieszkańców, a także zamierzają przyciągnąć nowych interesariuszy na swój teren (nowych mieszkańców, ludzi młodych w spoza terenu Gminy) oferując im atrakcyjną ofertę usług, aby dzięki temu rozwijać społecznie i gospodarczo Gminę.

Odpowiednie zdiagnozowanie i zidentyfikowanie kluczowych interesariuszy umożliwia zaangażowanie ich w odpowiednie działania. Wyróżnia się cztery główne formy angażowania interesariuszy (*na podstawie*⁸⁸):

– komunikacja – najbardziej popularna forma angażowania interesariuszy. Daje możliwość informowania o funkcjonowaniu organizacji, podejmowanych inicjatywach zarówno dla interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, ale też jest instrumentem informacji zwrotnych. Aby informacja docierała do jak największej grupy interesariuszy powinna wykorzystywać wszystkie dostępne kanały i narzędzia komunikacji.

– konsultacje – mają na celu poznanie opinii interesariuszy w sprawie będącej przedmiotem konsultacji. Narzędzia używane do konsultacji to np. badania ankietowe, grupy focusowe, spotkania z interesariuszami, pozyskiwanie informacji zwrotnych on-line.

– partnerstwo – forma tworzenia relacji z interesariuszami, która wymaga od nich największego zaangażowania. Jest zazwyczaj długotrwałą i wymagającą dużego nakładu pracy relacją podmiotów, które mają ten sam cel, choć mogą mieć odmienne stanowisko w sposobie jego realizacji. Przykładowymi formami partnerstw są: wspólne projekty, wspólne inicjatywy z różnymi grupami interesariuszy, współpraca ze stowarzyszeniami, współpraca strategiczna.

⁸⁸ *Zarządzanie relacjami...* M. Grzybek, link: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spolecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/>

– dialog – może mieć formę nieformalną, w przypadku kiedy grupa kluczowych interesariuszy jest łatwo dostępna. W sytuacji, kiedy lista interesariuszy jest długa, najważniejszymi narzędziami, z których skorzystać można w tym zakresie są: panele doradcze, fora interesariuszy, spotkania podsumowujące z kluczowymi interesariuszami, wirtualne zaangażowanie w internecie.

Wymagane prawem informacje publikowane są w BIP, który jest podstawowym oficjalnym zdalnym źródłem informacji w wymaganym prawem zakresie. Gmina przede wszystkim udostępniając informacje realizuje obowiązek ustawowy. Dodatkowo i uzupełniając aktualne informacje przekazywane są za pomocą strony internetowej Gminy. Informacje publikowane są niezwłocznie po ich wytworzeniu. Wśród innych narzędzi wykorzystywanych przez Gminę do komunikacji można wymienić: konferencje tematyczne, otwarte spotkania, informacje prasowe, promocje, audycje radiowe i telewizyjne, prasę lokalną oraz tradycyjne zamieszczanie informacji papierowej (na tablicach, gablotach i słupach ogłoszeniowych). Wraz z rozwojem informatyzacji wykorzystywane są komunikatory społecznościowe. Ma to na celu dotarcie do jak największej różnorodnej grupy interesariuszy po przez zwiększenie dostępności komunikatu.

E-mailing - forma marketingu bezpośredniego wykorzystująca pocztę elektroniczną jako narzędzie komunikacji. Ta forma marketingu została wykorzystana podczas dwóch kampanii informacyjno – promocyjnych Nadnoteckiego Parku Przemysłowego w 2017 r. oraz 2019. Informacja/reklama parku przemysłowego została wysłana poprzez wiadomość e-mail do konkretnej grupy odbiorców z otoczenia biznesu, przemysłu, działalności gospodarczej itp.

W Gminie przyjęta została uchwała nr XXIX/385/2008 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 30 października 2008 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami gminy⁸⁹. Określa ona katalog wnioskodawców, zakres przypadków, ogólne informacje, które powinna zawierać uchwała o ogłoszeniu konsultacji oraz formy jej przeprowadzania. Konsultacje w sprawach fakultatywnych przeprowadzane były jednak sporadycznie.

Obecnie podejmuje się działania w kierunku upowszechnienia tej formy współdziałania z interesariuszami. W zakresie tworzenia planów zagospodarowania terenów obecnie Gmina stara się zwiększyć udział interesariuszy poprzez ich czynne zaangażowanie np. w spotkaniach konsultacyjnych odpowiednio dostosowanych do potrzeb interesariuszy.

Zgodnie z ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym Burmistrz ogłasza:

⁸⁹ uchwała nr XXIX/385/2008 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=uchwaly&nid=1871&y=2008>

- o przystąpieniu do sporządzenia studium/planu i możliwości składania wniosków do niego oraz o wyłożeniu projektu studium/planu do publicznego wglądu (na okres co najmniej 7 dni przed dniem wyłożenia),
- wyklada ten projekt do publicznego wglądu oraz
- publikuje na stronach internetowych urzędu gminy na okres co najmniej 21 dni.

W tym czasie organizuje tzw. dyskusję publiczną nad przyjętymi w tym projekcie studium rozwiązaniami. W praktyce w tego typu konsultacjach uczestniczyło maksymalnie kilka osób, niekiedy nie było żadnego chętnego. Informacja o dyskusji publicznej pojawia się na stronie internetowej, tablicy ogłoszeń oraz prasie lokalnej.

Mając jednak na uwadze panujące trendy i zwiększony nacisk na partycypację społeczną, przed wystąpieniem o opinię i uzgodnienia z wymaganymi prawem organami i instytucjami zorganizowano dwa spotkania (forma dodatkowych konsultacji o charakterze roboczym). Przyszło na nie (powiadomieni listownie byli właściciele i użytkownicy wiczyści gruntów objętych projektem planu), w każdym przypadku około 100 osób. Odzew był, więc spory. Spotkania te nie miały charakteru formalnego i nie miały oparcia w przepisach prawa (poza procedurą), ale pozwoliły na poznanie stanowiska właścicieli nieruchomości w przedmiocie planu. Miejsce spotkań dostosowane zostało do oczekiwań zainteresowanych. (Taki tryb postępowania wykracza poza obligatoryjne w tych sprawach formy przeprowadzania konsultacji tj. wywieszenie informacji na tablicach i w BIP oraz stronie internetowej JST).

Mieszkańcy korzystają z możliwości zrzeszania się w stowarzyszeniach, zakładają fundacje, uczestniczą w organizacjach tworzonych do realizacji celów i zadań określonych w różnych aktach prawnych (np. samorządy zawodowe, koła łowieckie, koła gospodyń wiejskich itp.), mogą to być również nieformalne grupy inicjatywne itp. Wszystkie te formy, o ile wykorzystywane są dla innych celów niż zarobkowe, nazwać możemy organizacjami pozarządowymi. Tworzą one tzw. trzeci sektor (obok sektora publicznego i sektora przedsiębiorców).

Zasady włączania organizacji społecznych do realizacji celów publicznych i zasady wspierania ich działalności ze środków publicznych uregulowane zostały w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Wskazuje ona, że działalnością pożytku publicznego jest działalność społecznie użyteczna, prowadzona według zasad określonych w tej ustawie.

W 2011 roku Rada Miejska przyjęła trzy uchwały określające ramy współpracy z organizacjami pozarządowymi i jej przedstawicielami oraz umożliwiające realizację zadań w ramach inicjatyw lokalnych:

- uchwała nr XIV / 303/ 2011 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 24 listopada 2011 r. w sprawie określenia szczegółowego sposobu konsultowania z radą działalności pożytku publicznego lub z organizacjami pozarządowymi i podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji⁹⁰.
- uchwała nr XIV / 304/ 2011 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 24 listopada 2011 r. w sprawie trybu i szczegółowych kryteriów oceny wniosków o realizację zadań publicznych w ramach inicjatyw lokalnych⁹¹.
- uchwała nr XIV / 305/ 2011 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 24 listopada 2011 r. w sprawie określenia organizacji i trybu działania Gminnej Rady Działalności Pożytku Publicznego w Nakle nad Notecią oraz trybu powoływania jej członków⁹².

Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie opracowywany i przyjmowany jest Program Współpracy Gminy Nakło nad Notecią z organizacjami pozarządowymi oraz innymi organizacjami prowadzącymi działalność pożytku publicznego. Treść i założenia Programu konsultowane są z organizacjami pozarządowymi oraz innymi organizacjami prowadzącymi działalność pożytku publicznego. Program corocznie jest opracowywany na kolejny rok kalendarzowy⁹³. Celami głównymi programu niezmiennie od lat są:

- rozwijanie potencjału społeczności lokalnej,
- włączanie organizacji pozarządowych w realizację zadań publicznych,
- zrównoważony rozwój.

Konsultacje odbywają się w dwóch formach:

- 1) zgłaszania uwag i opinii na piśmie, za pośrednictwem poczty elektronicznej lub przy użyciu formularza na stronie internetowej,
- 2) bezpośrednich spotkań konsultacyjnych lub narad.

Konsultacje przeprowadza się w oparciu o zasady: pomocniczości, partnerstwa, suwerenności stron, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności.

Cele szczegółowe co roku zostają aktualizowane (uszczegóławiane lub zmieniane). Jest to efekt konsultacji, otwartych dla wszystkich organizacji, których działalność statutowa związana jest z działalnością pożytku publicznego. Na podstawie analizy przeprowadzanych konsultacji można stwierdzić, że Gmina otwarta jest na propozycje zgłaszane przez organizacje pożytku publicznego oraz ich oczekiwania pod względem finansowym.

Analiza celów szczegółowych w/w na lata:

⁹⁰ link: http://bip.gmina-naklo.pl/?bip_id=504&cid=147&q=rada+senior%C3%B3w

⁹¹ link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=uchwaly&nid=463&y=2011>

⁹² link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=uchwaly&nid=464&y=2011>

⁹³ przykładowa uchwała - link: <http://www.bip.gmina-naklo.pl/?app=uchwaly&nid=10452&y=2019>

1) 2018:

- a) wykorzystanie potencjału społeczeństwa obywatelskiego w poszerzaniu oferty świadczonych usług oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb mieszkańców Gminy,
 - b) budowanie spójnych i funkcjonalnych społeczności poprzez umocnienie lokalnych działań,
 - c) stworzenie warunków dla powstania inicjatyw i struktur funkcjonujących na rzecz społeczności lokalnych,
 - d) poprawa funkcjonowania organizacji pozarządowych poprzez pobudzanie ich do bardziej efektywnego działania i w rezultacie podniesienie poziomu świadczonych usług,
 - e) umacnianie podmiotowości obywateli i zwiększenie wpływu sektora obywatelskiego na kreowanie polityki społecznej, kulturalnej, gospodarczej w Gminie,
 - f) zwiększanie inicjatyw obywatelskich mieszkańców terenów wiejskich,
 - g) umacnianie świadomości społecznej mieszkańców gminy oraz poczucia ich odpowiedzialności za rozwiązywanie lokalnych problemów,
 - h) poprawa jakości życia mieszkańców poprzez pełniejsze zaspokajanie ich potrzeb społecznych i kulturalnych,
 - i) intensyfikowanie działań na rzecz dzieci i młodzieży, również przez wspieranie projektów z zakresu edukacji kulturalnej kierowanych do młodego pokolenia,
 - j) wspieranie projektów artystycznych stymulujących miejscowe środowisko artystyczne, w tym wspieranie organizacji imprez, festiwali, warsztatów, przeglądów artystycznych,
 - k) wspieranie podmiotów ekonomii społecznej poprzez promocję ich produktów i usług,
 - l) analizowanie i ocenianie rezultatów współpracy różnych lokalnych podmiotów oraz wykorzystanie doświadczenia w celu wprowadzania działań usprawniających.
- 2) w 2019 dodano do: wspieranie projektów aktywizujących i rozwijających samorządność młodzieży;
- 3) w 2020 brak nowych zmian do w/w celów szczegółowych.

Szczegóły dotyczące działań i współpracy z poszczególnymi stowarzyszeniami i klubami sportowymi, z uwagi na ich różnorodność, ustalane są w bezpośrednich kontaktach pracowników urzędu z przedstawicielami danej organizacji. Stowarzyszenia i kluby sportowe realizując zadania korzystają z banerów i materiałów promocyjnych przekazywanych z Urzędu. Udzielana jest również pomoc ułatwiająca organizacjom bieżącą działalność np. drukowanie formularzy, kserowanie dokumentów, itp. Organizacje otrzymują informacje, także dotyczące możliwości skorzystania z bezpłatnych szkoleń.

Istotną formą współpracy i pomocy udzielanej organizacjom pozarządowym na realizację ciekawych inicjatyw jest wsparcie finansowe – dotacje z budżetu gminy.

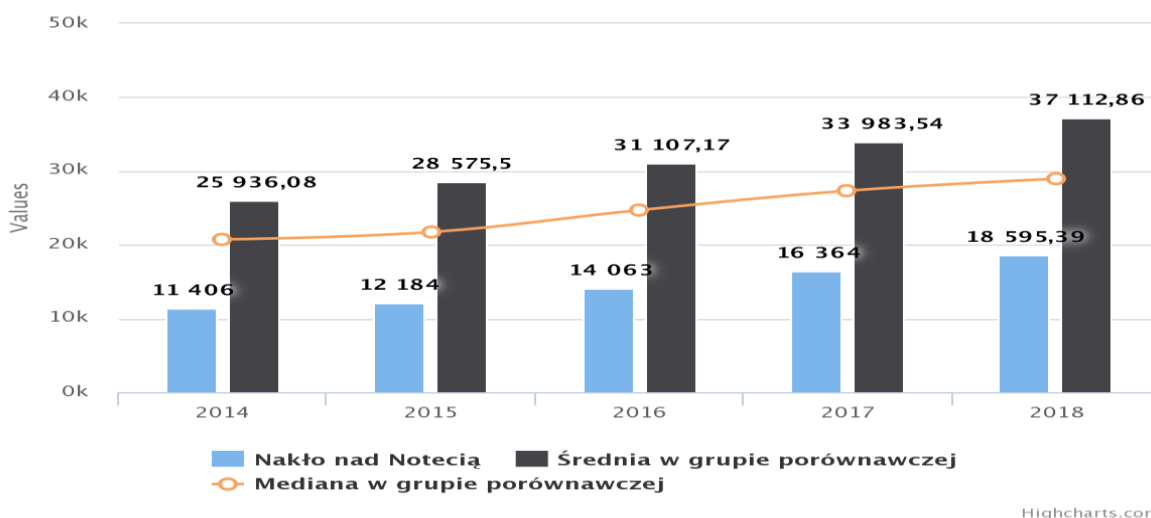
Gmina Nakło nad Notecią, na wsparcie działalności organizacji pozarządowych przeznaczyła odpowiednio wg poniższego zestawienia następujące kwoty:

L.p	Nazwa zadania	2018	2019	2020
1.	wspieranie i upowszechnianie kultury fizycznej	250 000,00 zł	250 000,00 zł	250 000,00 zł
2.	ochrona i promocja zdrowia, obejmująca profilaktykę uzależnień, reintegrację społeczną osób uzależnionych od alkoholu i innych środków psychoaktywnych	103 000,00 zł	103 000,00 zł	101 000,00 zł
3.	kultura, sztuka, ochrona dóbr kultury i dziedzictwa narodowego	42 000,00 zł	42 000,00 zł	40 000,00 zł
4.	przeciwdziałanie uzależnieniom i patologiom społecznym, obejmujące terapię osób uzależnionych i współuzależnionych oraz wsparcie w utrzymaniu abstynencji	72 000,00 zł	72 000,00 zł	74 000,00 zł
5.	ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego	3 000,00 zł	3 500,00 zł	3 500,00 zł
6.	rehabilitacja zawodowa i społeczna osób niepełnosprawnych	0 zł	10 000,00 zł	0 zł
	Łączna kwota	470 000,00 zł	480 500,00 zł	468 500,00 zł

źródło: opracowanie własne

Według przedstawionej powyżej analizy można stwierdzić, że zainteresowanie tą formą realizacji zadań z roku na rok ulega nieznacznym zmianom, dostosowywanym wg potrzeb organizacji pozarządowych. Zauważalna jest stagnacja działalności wspierająca organizacje pozarządowe w realizacji zadań publicznych.

2.4 Kwota wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego przypadająca na 1000 mieszkańców



Wykres 1.22 Kwota wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego przypadająca na 1000 mieszkańców

źródło: <https://www.systemanaliz.pl/>

Kwota dotacji na organizację pożytku publicznego we wszystkich wybranych miastach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców jest wyższa niż w diagnozowanym mieście. Dynamika wzrostu jest minusowa dla Nakła nad Notecią oraz Świecia. W ogólnej ocenie wskaźnika Nakło nad Notecią wypada najslabiej. Znajdując się w IV ćwiartce wykresu XY charakteryzuje się słabszą pozycją niż przeciętna w porównywanych gminach i rozwija się wolniej. Jest to zdecydowanie sytuacja niekorzystna dla miasta. Powyżej przedstawione dane jednoznacznie ukazują problem bardzo niskiej aktywności obywatelskiej mieszkańców gminy Nakło nad Notecią.

Zasady realizacji inicjatyw lokalnych – uregulowane w uchwale⁹⁴ ustalają, że inicjatywą lokalną mogą wystąpić mieszkańcy Gminy bezpośrednio bądź za pośrednictwem organizacji pozarządowych lub podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Ta forma współpracy z samorządem w realizacji zadań publicznych ma ograniczenia z uwagi na to, że wnioskujący muszą wnieść wkład własny w postaci:

- 1) środków finansowych zgromadzonych przez Wnioskodawcę, które w przypadku zadania inwestycyjnego powinny stanowić co najmniej 50% wartości inwestycji lokalnej;
- 2) pracy własnej świadczonej przez wnioskodawcę;

⁹⁴ uchwała nr XIV/304/2011 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/index.php?app=uchwaly&nid=463&y=2011&q=XIV+%2F+304+%2F+201>

3) świadczenia rzeczowego, w szczególności: dokumentacji projektowej, kosztorysów inwestorskich, usług transportowych, materiałów niezbędnych do realizacji inicjatywy lokalnej. Wobec powyższego nie jest to atrakcyjna dla mieszkańców forma zaangażowania we współpracę z samorządem Gminy.

Kolejną formą zaangażowania mieszkańców jest obywatelska inicjatywa uchwałodawcza - oparta jest na stosowaniu ustawy o samorządzie oraz Statucie Miasta i Gminy Nakło nad Notecią⁹⁵. Forma tej partycypacji w samorządzie do tej pory była stosowana w zakresie organizacji nowych jednostek pomocniczych, których potrzebę utworzenia zgłaszali mieszkańcy.

W Gminie adekwatnie do przestrzennych potrzeb lokalnych utworzone są jednostki pomocnicze (21 sołectw i 11 samorządów mieszkańców) , zgodnie ze Statutem Miasta i Gminy Nakło nad Notecią. Utworzenie nowej jednostki następuje z inicjatywy samych mieszkańców, których stanowisko na podstawie przeprowadzonych konsultacji stanowi podstawę ostatecznych decyzji Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią.

Obok obligatoryjnych ciał opiniodawczych w Gminie przyjęto propozycję seniorów utworzenia Rada Seniorów - uchwała nr XXXI/593/2017 Rada Miejska w Nakle nad Notecią z dnia 26 stycznia 2017 r. w sprawie powołania Nakielskiej Rady Seniorów i nadania jej statutu⁹⁶. Ma ona charakter konsultacyjny, doradczy i inicjatywny w sprawach dotyczących osób starszych. Z uwagi na starzenie się społeczeństwa głos tej grupy mieszkańców jest coraz bardziej potrzebny, aby w jak najszerszym stopniu samorząd mógł świadczyć usługi spełniające ich oczekiwania.

Dalszy rozwój Gminy zależy od młodego pokolenia, dlatego też Organy Gminy popierają inicjatywę utworzenia Młodzieżowej Rady Gminy, jednakże powstanie jej jest uzależnione od samych zainteresowanych – młodzieży.

Zadania o charakterze ponadlokalnym realizowane są w partnerstwie (np. w drodze porozumień, związków komunalnych, umów o partnerstwie zawieranych dla konkretnych projektów i innych formach).

⁹⁵ Statut Miasta i Gminy Nakło nad Notecią – link: <http://bip.gmina-naklo.pl/index.php?cid=20>

⁹⁶ uchwała nr XXXI/593/2017 Rada Miejska w Nakle nad Notecią - link: <http://bip.gmina-naklo.pl/?app=uchwaly&nid=7642&y=2017&q=rada+senior%C3%B3w>

JST i tym samym jej przedstawiciele czynnie uczestniczą w różnych formach współdziałania: związkach, partnerstwach oraz w drodze porozumień. Przedstawiciele zasiadają również w organach zarządczych tych organizacji.

Działania w zakresie rozwoju instytucjonalnego w znacznym stopniu zależą od współpracy władz samorządowych. Doskonale wpisuje się w tą zasadę stosowanie porozumień międzysamorządowych. Rozwój współpracy dostarcza nowych wzorców działań w zakresie rozwoju instytucjonalnego i gospodarczego.

Jednostka samorządu terytorialnego - gmina może współpracować w ramach określonych form określonych w przepisach prawa tj. w Ustawie o samorządzie gminnym, która określa dozwolone formy i cele współpracy:

1. W celu wykonywania zadań gmina może tworzyć jednostki organizacyjne, a także zawierać umowy z innymi podmiotami, w tym z organizacjami pozarządowymi (art. 9 ust. 1)
2. Wykonywanie zadań publicznych może być realizowane w drodze współdziałania między jednostkami samorządu terytorialnego. (art. 10 ust. 1)
3. Gminy, związki międzygminne oraz stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego mogą sobie wzajemnie bądź innym jednostkom samorządu terytorialnego udzielać pomocy, w tym pomocy finansowej. (art. 10 ust. 2)
4. W celu wspólnego wykonywania zadań publicznych gminy mogą tworzyć związki międzygminne. (art. 64)
5. Gminy mogą zawierać porozumienia międzygminne w sprawie powierzenia jednej z nich określonych przez nie zadań publicznych. (art. 74 ust. 1)
6. W celu wspierania idei samorządu terytorialnego oraz obrony wspólnych interesów, gminy mogą tworzyć stowarzyszenia, w tym również z powiatami i województwami. (art. 84 ust. 1).

Tabela 1.10 Formy współpracy możliwe do zastosowania w ramach poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego

	Samorząd gminny	Samorząd powiatowy	Samorząd województwa
Samorząd gminny	1. Związek komunalny międzygminny 2. Porozumienie komunalne 3. Stowarzyszenie JST 4. Spółka prawa handlowego 5. Lokalna grupa działania 6. Lokalna organizacja turystyczna	1. Porozumienie z gminą 2. Stowarzyszenie JST 3. Spółka prawa handlowego 4. Lokalna grupa działania 5. Lokalna organizacja turystyczna	1. Porozumienia w sprawie powierzenia zadań publicznych JST z obszaru województwa 2. Stowarzyszenie JST 3. Spółka prawa handlowego

źródło: *Współpraca JST w Polsce - stan i potrzeby*, red. A. Porawski, Poznań 2013, str.4 (wyciąg)

Podejmowanie współpracy międzysamorządowej ma następujące cechy charakterystyczne:

- ✓ dotyczy ona obszaru uznanego przez partnerów za wspólny obszar funkcjonalny,
- ✓ ma na celu definiowanie i osiągnięcie wspólnych celów (w tym rozwiązywanie problemów uznanych za wspólne) ,
- ✓ polega na wspólnej realizacji zadań umożliwiających osiągnięcie wyznaczonych celów,
- ✓ uczestniczą w niej różni partnerzy, często także spoza sektora publicznego,
- ✓ odbywa się w różnych (dostępnych) formach prawnych (występują również nieformalne przykłady dobrej współpracy) ,
- ✓ następuje wykorzystanie zasobów (w tym finansów) z różnych źródeł.⁹⁷

W istotę rozwoju Gminy Nakło nad Notecią wpisuje się tworzenie i przystępowanie do:

1. Związków komunalnych;
2. Porozumień międzysamorządowych;
3. Lokalnych stowarzyszeń JST;
4. Spółek prawa handlowego.
5. Innych form (LGD, LGR).

Ogólna charakterystyka poszczególnych typów współpracy⁹⁸.

Związki komunalne (międzygminne/międzypowiatowe) - może istnieć jedynie w formie związku międzygminnego bądź międzypowiatowego. Tworzy się go w celu wspólnego wykonywania zadań publicznych, przede wszystkim gdy zakres usług publicznych wykracza poza terytorium danej jednostki samorządu (jednakże jednostki nie muszą ze sobą bezpośrednio sąsiadować), pozwala to osiągnąć większą jednolitość realizacji zadań publicznych. Struktura związku jest wyodrębniona pod względem organizacyjnym, prawnym i finansowym oraz podmiotowym. Przeniesienia na związek zadań publicznych jest jednoczesne przeniesienie praw i obowiązków związanych z ich wykonywaniem, członkowie związku nie mogą realizować ich wówczas samodzielnie. Związek posiada osobowość prawną oraz ponosi odpowiedzialność za własne działania swoim własnym majątkiem. Na tych samych zasadach co gmina i powiat może zawierać porozumienia z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, a także z organami administracji rządowej. Może tworzyć jednostki organizacyjne, w tym przedsiębiorstwa i zawierać umowy z innymi podmiotami. Podobnie jak gmina i powiat, ma prawo prowadzić działalność gospodarczą (analogicznie jak gmina i powiat).

⁹⁷ Współpraca JST w Polsce - stan i potrzeby, red. A. Porawski, Poznań 2013, str.2

⁹⁸ Na podstawie *Współpraca JST w Polsce - stan i potrzeby*, red. A. Porawski, Poznań 2013.

Porozumienia międzysamorządowe - stanowią powszechnie wykorzystywaną formę współdziałania w administracji publicznej, jednakże istota porozumień nie jest do końca jasna⁹⁹. Dowolność w używaniu terminu „porozumienie” w tekstach normatywnych aktów prawnych, a w konsekwencji w powstających na ich podstawie aktach i dokumentach samorządowych stwarza dużo problemów.¹⁰⁰ Praktyka samorządowa pokazuje, że formuła „porozumienia” bywa stosowana w różnorodnych stosunkach jednostek samorządu terytorialnego z innym podmiotem prawa.

Porozumienia dzieli się na:

- celowe (horyzontalne) , które mogą międzygminne, porozumienia powiatów, porozumienia, w których stronami są miasta na prawach powiatu i gminy, porozumienia województw,
- zadaniowe (wertykalne) , które polegają na przekazaniu przez województwo wykonania jego zadań powiatom bądź gminom z jego terenu lub porozumienia, gdzie następuje przekazanie przez powiat wykonania jego zadań gminie.

Przedmiotem porozumień są zadania publiczne leżące we właściwości samorządu terytorialnego. Zatem przekazanie (powierzenie) zadań nie może nastąpić w drodze umów cywilnoprawnych. Zawarcie porozumienia nie prowadzi do powstania nowej struktury organizacyjnej tj. odrębnej osoby prawnej. Porozumienia nie zapewniają przekazującym bieżącego wpływu na sposób realizacji zadań.

Spółki prawa handlowego – jako forma współpracy jednostek samorządu terytorialnego (tj. pomijając w tym przypadku spółki z 100 % kapitału jednej jednostki). Służą zaspokajaniu zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych. Obszary ich funkcjonowania wskazane są przede wszystkim w Ustawie o gospodarce komunalnej. Udziały w takich spółkach może mieć podmiot prywatny, w wyniku czego tworzy się partnerstwo publiczno-prywatne.

Lokalne stowarzyszenia – jedna z popularnych form współpracy międzysamorządowej z uwagi na możliwość połączenia różnych szczebli jednostek samorządowych. Po utworzeniu stanowią odrębny podmiot prawa. Musi składać się minimum trzech członków. Może:

- prowadzić działalność gospodarczą, z której dochody przeznaczane są na cele statutowe,
- posiadać status organizacji pożytku publicznego,
- mogą być zawierane w celu wspierania idei samorządu terytorialnego oraz obrony wspólnych

⁹⁹ B. Dolnicki, Wstęp, [w:] B. Dusolnicki (red.), *Formy współdziałania jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa 2012, s.14.

¹⁰⁰ J. Korczak, *O nieporozumieniach wokół porozumień w administracji publicznej, Samorząd Terytorialny 2009*, nr 6, s. 24.

interesów,

- tworzyć jednostki organizacyjne, wliczając w to spółki prawa handlowego.

W ramach stowarzyszeń można wyróżnić:

Lokalną Grupę Działania (LGD) – zwana instytucją partnerstwa lokalnego. Forma ta powstała w wyniku rozporządzeń Rady Europejskiej w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich jak i w sprawie finansowania wspólnej polityki rolnej. LGD mają postać stowarzyszeń, stanowiąc instytucjonalną i odrębną organizacyjnie formę współpracy. Działalność LGD skupia się na wsparciu rozwoju obszarów wiejskich, poprzez wspólne wykonywanie działań, które wynikają z przyjętej lokalnej strategii rozwoju. Na tą działalność LGD otrzymuje dofinansowania. Do założenia tego typu stowarzyszenia potrzebnych jest 15 podmiotów, a w skład winni wchodzić przedstawiciele różnych lokalnych sektorów społeczno-ekonomicznych, lokalnych organizacji pozarządowych, rolnicy, kobiety i inni przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego w liczbie minimum 50% składu.

Lokalną Grupę Rybacką (LGR) – zasady funkcjonowania tożsame jak LGD. Powstała w wyniku rozporządzeń Rady Europejskiej w sprawie zrównoważonego rozwoju sektora rybackiego.

Wobec powyżej opisanych form partnerstwa, w celu zaspakajania potrzeb mieszkańców Gmina Nakło nad Notecią aktywnie w nich uczestniczy.

Tabela 1.8 Kluczowe formy partnerstwa:

Nazwa	Podstawa prawna	Cele statutowe	Korzyści dla Gminy
Związki komunalne			
Związek Miast Kcynia, Nakło, Szubin¹⁰¹	Uchwała nr XXXI/355/97 z dnia 28.02.1997 r.	Celem jest: Budowa i eksploatacja wspólnego wysypiska odpadów komunalnych w miejscowości Rozwarzyn gm. Nakło nad Notecią	<ul style="list-style-type: none"> - możliwości pozyskania środków zewnętrznych - rekultywacja składowiska odpadów - zapobieganie potencjalnym, negatywnym skutkom społeczno-środowiskowym na terenie 20 19gminy - potencjalne zagrożenia środowiskowe - optymalne wykorzystanie potencjału terenu pod gospodarowanie odpadami
Związek Miast Polskich¹⁰²	Uchwała nr VII/90/1999 z dnia 26.03.1999 r.	Celem jest: Wspieranie idei samorządu terytorialnego oraz dążenie do gospodarczego i społeczno-kulturalnego rozwoju miast polskich poprzez: 1) reprezentowanie miast we wszystkich wspólnych sprawach na forum ogólnie -państwowym i międzynarodowym, 2) inicjowanie i opiniowanie projektów aktów prawnych, dotyczących samorządów terytorialnych, 3) propagowanie i organizowanie wymiany doświadczeń w zakresie wykonywanych przez miasta zadań publicznych, z wykorzystaniem doświadczeń samorządów polskich i zagranicznych; 4) inspirowanie i podejmowanie wspólnych inicjatyw gospodarczych oraz projektów, mających wpływ na rozwój i bogacenie się miast polskich, 5) inspirowanie i podejmowanie wspólnych inicjatyw służących społeczno-kulturalnemu rozwojowi miast, nawiązywaniu przez nie korzystnych kontaktów zagranicznych i współpracy międzynarodowej, oraz wymiany naukowej i	<ul style="list-style-type: none"> - wpływ na legislację: wspólne działania przeciwko niekorzystnym dla miast rozwiązaniom prawnym) - wsparcie eksperckie i merytoryczne: dostęp do Systemu Analiz Samorządowych - możliwość udziału w projektach realizowanych ze środków zewnętrznych (m.in. z zakresu rozwoju, partycypacji, oświaty, klimatu, usług administracyjnych i PPP; - wymiana doświadczeń (Baza Dobrych Praktyk, publikacje, pomoc merytoryczna w rozwiązywaniu

¹⁰¹ link: <http://www.zgkns.pl/>

¹⁰² link: <http://www.miasta.pl/>

		<p>kulturalnej,</p> <p>6) prowadzenie pracy programowej, informacyjnej, konsultacyjnej i szkoleniowej, mającej na celu wspólne rozwiązywanie problemów w zakresie poszczególnych dziedzin działalności samorządu miejskiego,</p> <p>7) prowadzenie działalności wydawniczej, szkoleniowej i promocyjnej, dotyczącej problematyki Związku i jego członków.</p> <p>8) promocję wdrażania wysokich standardów merytorycznych i etycznych w zarządzaniu sprawami publicznymi,</p> <p>9) propagowanie współpracy samorządu z mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami i sektorem nauki,</p> <p>10) reprezentowanie wspólnych interesów miast jako pracodawców</p>	<p>problemów,</p> <ul style="list-style-type: none"> - udział w konferencjach, seminariach, warsztatach - wspieranie działań promocyjnych i informacyjnych - wsparcie współpracy z miastami członkowskimi
Związek Miast i Gmin Nadnoteckich ¹⁰³	Uchwała nr XIV/163/99 z dnia 26.09.1999 r.	<p>Cele główne:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) wspieranie idei samorządu terytorialnego, 2) integrację wspólnot lokalnych, 3) dążenie do gospodarczego, kulturowego i turystycznego rozwoju Miast i Gmin Nadnoteckich, 4) inicjowanie i wspieranie działań, zmierzających do przywrócenia jakości wód Noteci, jej żeglowności, infrastruktury komunikacyjnej, turystycznej, rekreacyjnej i sportowej, 5) utrzymania walorów przyrodniczych i krajobrazowych Noteci. 	<p>Realizacja celów statutowych, które mają bezpośredni wpływ na rozwój, a w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poprawy stanu i infrastruktury noteckiego szlaku wodnego oraz zachowania walorów krajobrazowych regionu Doliny Noteci - rozwijanie produktów lokalnych np. (Zorganizowano III edycje Spławikowych Drużynowych Zawodów Wędkarskich ZMiGN o Puchar NOTECI) - promocja gminy <p>Prezesem związku – Burmistrz Miast i Gminy Nakło nad Notecią</p>
Związek Samorządów Polskich ¹⁰⁴	Uchwała nr XI/250/2019 z dnia 29.09.2019 r.	<p>Celem jest:</p> <p>Wspieranie idei samorządu terytorialnego oraz obrona wspólnych interesów podmiotów będących członkami Stowarzyszenia, w szczególności poprzez:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) inicjowanie, propagowanie i realizację wspólnych przedsięwzięć służących rozwojowi współpracy samorządów; 	<p>Korzystanie z działalności edukacyjno- doradczej (materiałów edukacyjnych)</p>

¹⁰³ link: <https://rzekanotec.pl/>

¹⁰⁴ link: <http://www.samorzadypolskie.pl/>

		2) prowadzenie działalności edukacyjno–doradczej skierowanej do działających na rzecz jednostek samorządu terytorialnego osób, takich jak: osoby pełniące funkcję w organach jednostek samorządu terytorialnego, osoby pełniące funkcję w organach pomocniczych jednostek samorządu terytorialnego, osoby zatrudnione w administracji samorządowej.	
Stowarzyszenia			
Stowarzyszenie Komunikacja ¹⁰⁵	Uchwała nr XXII/293/2000 z dnia 26.04.2000 r.	Celami są: 1) poprawy warunków komunikacji pomiędzy gminami, powiatami, województwami w obrębie województw wielkopolskiego i kujawsko – pomorskiego, 2) tworzenie regionalnych szlaków turystycznych, wodnych, pieszych, rowerowych, samochodowych itp. 3) tworzenie warunków do inwestowania.	Poprawa warunków komunikacyjnych między województwami w obrębie województw wielkopolskiego i kujawsko – pomorskiego,
Stowarzyszenie Partnerstwo dla Krajny i Pałuk (LGD) ¹⁰⁶	Uchwała nr XXII/202/2008 z dnia 24.04.2008 r.	Celami i zadaniami Stowarzyszenia są: 1) działania na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich i rozwoju kierowanego przez lokalną społeczność; 2) aktywizacja lokalnych społeczności w szczególności przez działania animacyjne na rzecz rodzin, solidarności międzypokoleniowej, dzieci, młodzieży i osób starszych; 3) zwiększenie udziału społeczności lokalnych w programowaniu i zarządzaniu rozwojem danego obszaru poprzez pobudzanie i wspieranie inicjatyw oddolnych; 4) zmniejszanie poziomu ubóstwa i wykluczenia społecznego na obszarze działania LGD; 5) poprawa standardu i jakości życia mieszkańców obszaru objętego działalnością LGD (poprzez wspieranie rozwoju i poprawy stanu infrastruktury społecznej i technicznej oraz poprawę estetyki miejscowości oraz bezpieczeństwa mieszkańców) , 6) tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu nowych miejsc pracy i	Stowarzyszenie aktywnie uczestniczy w działalności Gminy realizując swe cele statutowe. Jest stałym partnerem przy realizacji wszelkich przedsięwzięć realizowanych w Gminie. Gmina Nakło nad Notecią korzysta ze środków finansowych dedykowanych dla JST na rozwój infrastruktury. Dzięki objęciu Gminy Nakło nad Notecią LSR przedsiębiorcy z gminy korzystają z dotacji na rozszerzenie prowadzonej działalności oraz na rozpoczęcie prowadzenia działalności.

¹⁰⁵ link: <http://www.stowarzyszeniekomunikacja.pl/>¹⁰⁶ link: <https://www.rlks.naklo.pl/index.php>

	<p>tworzenie warunków umożliwiających podjęcie pracy osobom dotąd pozostającym bez pracy, a także tworzenie korzystnych warunków do tworzenia nowych firm i rozwoju firm istniejących, sprzyjających zwiększeniu potencjału osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy;</p> <p>7) wspieranie tworzenia małych inkubatorów przedsiębiorczości, wspomagających przedsiębiorstwa z branży nierolniczej oraz wsparcie doradczo-szkoleniowe dla osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej;</p> <p>8) kreowanie postaw przedsiębiorczych na terenach wiejskich, w szczególności poprzez działania animacyjne na rzecz spółdzielczości socjalnej w tym budowanie lokalnych partnerstw wspierających zakładanie i funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych;</p> <p>9) promowanie uczenia się przez całe życie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych;</p> <p>10) zwiększanie dostępności technologii informacyjno-komunikacyjnych na obszarach wiejskich oraz podnoszenie poziomu korzystania z nich i poprawianie ich jakości;</p> <p>11) wspieranie działań na rzecz ochrony środowiska i klimatu;</p> <p>12) wspieranie działań służących rozwojowi małego przetwórstwa oraz tworzenie sieci w zakresie tworzenia krótkich łańcuchów dostaw i rynków lokalnych oraz działań promocyjnych i marketingowych;</p> <p>13) działania na rzecz rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich poprzez tworzenie alternatywnych źródeł dochodu dla mieszkańców obszarów wiejskich;</p> <p>14) promocja obszarów wiejskich w szczególności gmin położonych na obszarze działania Partnerstwa dla Krajny i Pałuk;</p> <p>15) mobilizowanie społeczności lokalnej do wzięcia udziału w procesie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich położonych na obszarze Partnerstwa dla Krajny i Pałuk</p> <p>16) upowszechnianie i wymiana informacji o inicjatywach związanych z aktywizacją ludności na obszarach wiejskich, miejsko-wiejskich i miejskich położonych na obszarze Partnerstwa dla Krajny i Pałuk;</p> <p>17) podejmowanie inicjatyw i działań mających na celu pobudzenie aktywności społeczności lokalnych oraz ich czynny udział w opracowaniu i realizacji LSR oraz innych programów pomocowych i w ramach tego wspieranie oraz upowszechnianie idei samorządowej;</p> <p>18) propagowanie działań na rzecz realizacji LSR w obszarze działania</p>	
--	---	--

	<p>Partnerstwa dla Krajny i Pałuk</p> <p>19) pozyskiwanie partnerów -źródeł finansowania LSR, w tym z programów pomocowych;</p> <p>20) udzielanie wsparcia mieszkańcom obszaru objętego LSR w zakresie przygotowania projektów i pozyskania środków na ich realizację, w tym z programów pomocowych oraz innych projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej;</p> <p>21) podejmowanie inicjatyw i działań dla rozwoju obszaru działania Partnerstwa dla Krajny i Pałuk, mających na celu:</p> <ul style="list-style-type: none">- rozwój produktów regionalnych, turystyki, przedsiębiorczości, zasobów ludzkich, społeczeństwa obywatelskiego i informacyjnego,- poprawę estetyki miejscowości, bezpieczeństwa mieszkańców,- edukację estetyczną i artystyczną mieszkańców,- aktywizację społeczną, gospodarczą i zawodową,- przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i patologiom społecznym,- propagowanie zdrowego trybu życia- zachowanie dziedzictwa kulturowego na obszarze działania Partnerstwa dla Krajny i Pałuk; <p>22) pozyskiwanie innych źródeł finansowania oraz opracowywanie i realizacja innych programów pomocowych oraz projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej;</p> <p>23) kreowanie lokalnych produktów i usług, w szczególności turystycznych, tworzenie infrastruktury turystycznej na obszarze Partnerstwa dla Krajny i Pałuk;</p> <p>24) promocja i organizacja wolontariatu;</p> <p>25) prowadzenie działalności szkoleniowej i wydawniczej;</p> <p>26) ochrona praw kobiet oraz działalność na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn;</p> <p>27) współpraca międzynarodowa rozwijająca wymianę doświadczeń, dobrych praktyk, które przyczynią się do innowacyjności działań na obszarze Partnerstwa dla Krajny i Pałuk;</p> <p>28) współpraca z organizacjami pozarządowymi krajowymi i zagranicznymi oraz ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw;</p> <p>29) podejmowanie inicjatyw i działań służących wsparciu dzieci i młodzieży z obszaru Krajny i Pałuk</p>	
--	---	--

<p>Stowarzyszenie Lokalna Grupa Rybacka Nasza Krajna i Pałuki (LGR) ¹⁰⁷</p>	<p>Uchwała nr XLV/640/2009 z dnia 29.12.2009 r.</p>	<p>Celami są:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Zrównoważony rozwój obszarów zależnych od rybactwa oraz rozwój kierowany przez lokalną społeczność; 2) Złagodzenie skutków zmian strukturalnych w sektorze rybactwa; 3) Poprawę jakości życia w społecznościach rybackich i infrastruktury rybackiej; 4) Dywersyfikację zatrudnienia w kierunku działalności poza sektorem rybactwa; 5) Poprawę atrakcyjności gospodarczej i turystycznej obszarów związanych z sektorem rybactwa; 6) Ochronę i poprawę stanu środowiska obszarów związanych z sektorem rybactwa; 7) Rozwój i rewitalizację osad i wiosek z głęboko zakorzenioną działalnością rybacką i tradycjami; 8) Działania na rzecz rozwoju turystyki wodnej; 9) Poprawa warunków prowadzenia działalności rybackiej; 10) Działalność charytatywną; 11) Działania na rzecz osób niepełnosprawnych; 12) Upowszechnianie i ochronę praw kobiet i mężczyzn oraz działalność na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn; 13) Naukę, edukację, oświatę i wychowanie; 14) Krajoznawstwo oraz wypoczynek dzieci i młodzieży; 15) Kulturę, sztukę, ochronę dóbr kultury i tradycji; 16) Upowszechnianie kultury fizycznej i sportu; 17) Ekologię i ochronę zwierząt oraz ochronę dziedzictwa przyrodniczego; 18) Porządek i bezpieczeństwo publiczne oraz przeciwdziałanie patologiom społecznym; 19) Ratownictwo i ochronę ludności; 20) Tworzenie warunków sprzyjających utrzymaniu lub powstawaniu nowych miejsc pracy w sektorze rybactwa 21) Działania na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami; 22) Promocję i organizację wolontariatu; 	<p>Stowarzyszenie aktywnie uczestniczy w działalności Gminy realizując swe cele statutowe. Jest stałym partnerem przy realizacji wszelkich przedsięwzięć realizowanych w Gminie.</p> <p>Gmina Nakło nad Notecią korzysta ze środków finansowych dedykowanych dla JST na rozwój infrastruktury (np. Budowa Skateparku) Dzięki objęciu Gminy Nakło nad Notecią LSR przedsiębiorcy z gminy korzystają z dotacji na rozszerzenie prowadzonej działalności oraz na rozpoczęcie prowadzenia działalności.</p>
---	---	--	---

¹⁰⁷ link: <http://lgrnaklo.org.pl/>

		23) Działalność wspomagającą technicznie, szkoleniowo, informacyjnie lub finansowo organizacje pozarządowe oraz innych partnerów LGR w zakresie zgodnym z celami LGR.	
Stowarzyszenie Europa Kujaw i Pomorza ¹⁰⁸	Uchwała nr XXXI/637/2013 z dnia 25.04.2013 r.	<p>Celami są:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) reprezentowanie interesów samorządów województwa kujawsko-pomorskiego w kraju i zagranicą, ze szczególnym uwzględnieniem krajów Unii Europejskiej; 2) promowanie społecznych, gospodarczych, kulturowych oraz środowiskowych walorów regionu; 3) wspomaganie rozwoju wspólnot i społeczności lokalnych w budowaniu potencjału administracyjnego organów administracji publicznej oraz innych jednostek i organizacji z terenu województwa kujawsko-pomorskiego, które posiadają osobowość prawną, w kontekście sprawnego i efektywnego wykorzystania środków finansowych Unii Europejskiej poprzez organizację staży i szkoleń; 4) działanie na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami poprzez udział w projektach międzynarodowych służących budowaniu silnej pozycji województwa kujawsko-pomorskiego w Unii Europejskiej; 	Realizacja celów statutowych na rzecz Gminy. Gmina Nakło nad Notecią korzysta z wyjazdów studyjnych krajowych i zagranicznych organizowanych dla członków Stowarzyszenia. Wyjazdy dotyczą praktycznych aspektów funkcjonowania samorządów oraz promowania dobrych praktyk.
Stowarzyszenie Metropolia Bydgoszcz ¹⁰⁹	Uchwała nr XXIII/481/2016 z dnia 30.06.2016 r.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Celem Stowarzyszenia jest wspieranie idei samorządu terytorialnego oraz współpraca i wzajemne wspieranie się członków stowarzyszenia we wspólnych działaniach, których celem jest rozwój obszaru stowarzyszenia, a także wzrost jakości życia mieszkańców, 2) Celem szczególnym jest wspieranie rozwoju społeczno-gospodarczego członków Stowarzyszenia oraz obrona wspólnych interesów członków stowarzyszenia. 3) Celem stowarzyszenia jest również prowadzenie działań na rzecz 	Członkowie Stowarzyszenia – mieszkańcy samorządów korzystają m. in. z bydgoskiej karty seniora (np. zniżki w komunikacji miejskiej w Bydgoszczy). Stowarzyszenie zajmuje się także promocją terenów inwestycyjnych swoich członków na terenie kraju i w Unii Europejskiej.

¹⁰⁸ link: <http://www.ekip.kujawsko-pomorskie.pl/index.php>

¹⁰⁹ link: <https://www.metropoliabydgoszcz.pl/>

		utworzenia związku metropolitalnego.	
Stowarzyszenie Droga Ekspresowa S10	Uchwała nr LIV/1071/2018 z dnia 18.10.2018 r.	<p>Celem jest:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. wspierania idei samorządu terytorialnego oraz obrony i realizacji wspólnych interesów, a w tym: 2. koordynowanie i wspieranie współpracy na rzecz budowy drogi ekspresowej S10 3. realizacja przedsięwzięć promujących budowę tej tras 	Gmina wspólnie z innymi członkami zabiega o budowę ważnego dla Gminy odcinka drogi ekspresowej S10 (od Bydgoszczy do obwodnicy Wałcza).

Porozumienia (międzysamorządowe)	
Powiat Nakielski	Porozumienie z 2009 r. dotyczące powierzenia Powiatowej i Miejskiej Bibliotece Publicznej w Nakle nad Notecią (jednostkę kultury Gminy Nakło nad Notecią) wykonywania zadań powiatowej biblioteki publicznej dla Powiatu Nakielskiego.
Zintegrowane Inwestycje Terytorialne Bydgosko Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego	Jest to porozumienie (sformalizowane) pomiędzy 25 samorządami. Ideą porozumienia ZIT BTOF jest podtrzymanie związków funkcjonalnych pomiędzy miastami rdzenia (Bydgoszcz i Toruń) z gminami satelickimi (ościnnymi) w tym Nakłą nad Notecią oraz lepsze wykorzystanie potencjału miasta rdzenia (Bydgoszcz i Torunia) do kreowania wzrostu zatrudnienia, oraz stymulacji rozwoju społeczno – gospodarczego. Jest to instrument finansowy „wyodrębniony” z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko – Pomorskiego na lata 2014 – 2020, w ramach którego dedykowane są środki finansowe (unijne) dla tych samorządów (gmin) na rozwój społeczno – gospodarczy.
Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Toruniu	W 2019 r. zostało podpisane porozumienie o wspólnej realizacji programu priorytetowego „Czyste Powietrze” na terenie gminy Nakło nad Notecią. Zawarte porozumienie zakłada, że pierwszy etap związany ze złożeniem wniosku, jego weryfikacją, odbywać się będzie w Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią. Dzięki temu zostanie zwiększona dostępność tego programu dla zainteresowanych mieszkańców gminy Nakło nad Notecią.

Inne formy współpracy			
Nazwa	Data powstania	Cele statutowe	Korzyści dla Gminy
Konwent Burmistrzów Województwa Kujawsko – Pomorskiego¹¹⁰	Zrzeszenie burmistrzów 15.06.2007 r.	<p>Reprezentowanie interesów członków Konwentu na forum wojewódzkim i krajowym oraz samorządów terytorialnych.</p> <p>Konwent realizuje swoje cele poprzez:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Podejmowanie wspólnych działań miast w wymiarze wojewódzkim. 2) Współpracę z administracją rządową i samorządową oraz innymi instytucjami z obszaru województwa. 3) Wymianę doświadczeń w zakresie zadań wykonywanych przez gminy miejskie, wiejskie i wiejsko- wiejskie, 4) Inspirowanie i podejmowanie wspólnych inicjatyw gospodarczych mających wpływ na rozwój i bogacenie się miast regionu. 	<p>- reprezentowanie miast we wszystkich wspólnych sprawach na forum regionalnym i ogólnopolskim, inicjowanie i opiniowanie projektów aktów prawnych, dotyczących samorządów terytorialnych, propagowanie wymiany doświadczeń</p> <p>- czynny udział Gminy przy opiniowaniu projektów, przedstawianie (uwzględnienie stanowiska Gminy Przewodniczącym Konwentu - Burmistrz Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</p>

Komunalne Spółki Prawa Handlowego	
Komunalne Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o. w Bydgoszczy	<p>Podstawowe zadania spółki: produkcja przetwarzanie, rozdział i sprzedaż energii ciepłej na obszarze działania Spółki, zaspokojenie potrzeb zapotrzebowania odbiorców na energię ciepłą, eksploatacja urządzeń ciepłowniczych oraz ich konserwacja.</p> <p>Udziały Gminy w strukturze udziałowej Spółki - 12 udziałów, co stanowi 2,61 % kapitału zakładowego.</p>

¹¹⁰ link: <http://konwent.gmina-naklo.pl/>

Komunalne Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Szubinie	Podstawowe zadania Spółki: pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody, odprowadzanie i oczyszczanie ścieków, roboty związane z budową rurociągów przesyłowych i sieci rozdzielczych. Udziały Gminy w strukturze udziałowej Spółki 5.718.000 zł. tj. 5.718 udziałów.
--	--

Źródło: Opracowanie własne

Współpraca międzysamorządowa Gminy rozciąga się również poza terytorium kraju. Gmina Nakło nad Notecią nawiązała stosunki partnerskie z czterema miastami zagranicznymi. W każdej z umów zadeklarowano wszechstronną współpracę m.in. w dziedzinie: handlu, nauki, techniki, kultury, sportu, rozwoju gospodarki miejskiej.

Tabela 1.11 Współpraca z miastami partnerskimi

Miasto partnerskie	Współpraca w latach 2015-2019
<p>ELSTERWERDA¹¹¹ (Niemcy)</p> <p>Miasto to jest położone w Północnej Brandenburgii, nad rzeką Czarną Elsterą. Jego powierzchnia wynosi 40,55 km². Zamieszkuje je 8 959 osób. Elsterwerda jest zdominowana przez przemysł, ale oferuje odwiedzającym wiele możliwości rekreacji, do których należy m.in. rozbudowany system ścieżek rowerowych. Uroczysta inauguracja współpracy nastąpiła 24 października 1999 r. Współpracę zainicjował dr. Gustav Bekker i Stanisław Gapiński (więźniów potulickiego obozu), którzy zainicjowali polsko-niemieckie pojednanie. Konsekwencją było podpisanie umowy partnerskiej z miastem, w którym mieszka Bekker.</p>	<p>Coroczny udział młodzieżowej reprezentacji piłkarskiej z Elsterwerdy w Międzynarodowym Turnieju Halowej Piłki Nożnej im. M. Kensego (rywalizacja sportowa, nawiązywanie wzajemnych relacji, poznawanie technik szkolenia zawodników).</p> <p>Wymiana młodzieży szkolnej - uczestnictwo w lekcjach, panele, konkursy (nawiązywanie trwałych znajomości między uczniami, przełamywanie stereotypów myślowych, doskonalenie języka).</p> <p>Uczestnictwo w targach gospodarczych w Elsterwerdzie (możliwość zaprezentowania i sprzedaży lokalnych produktów).</p> <p>Pomoc przy realizacji filmu dokumentalnego o obozie w Potulicach dla niemieckiej telewizji</p> <p>Coroczne uczestnictwo strażackich drużyn z obu miast w zawodach pożarniczych. w Elsterwerdzie i w Nakle nad Notecią (wymiana doświadczeń, możliwość zapoznania się z wyposażeniem technicznym, poznawanie zasad funkcjonowania jednostek i systemów organizacyjnych).</p> <p>Spotkania wóldarzy miast (wymiana doświadczeń, zapoznawanie się rozwiązaniami organizacyjnymi samorządów, technologicznymi, m.in. w zakresie gospodarki energetycznej, odpadów komunalnych, ochrony środowiska).</p>
<p>NAKLO¹¹² (Słowenia)</p> <p>To miejscowość położona w północnej Słowenii, licząca 5020 mieszkańców o powierzchni 28,3 km². Gmina stwarza warunki dla rozwoju małych firm oraz intensywnego rolnictwa. Akt o partnerstwie został podpisany 24 czerwca 2000 r.</p>	<p>W omawianym okresie, z uwagi na brak zainteresowania ze strony słoweńskiego samorządu datująca się od 20 lat współpraca była przerwana. Wraz ze zmianą na stanowisku żupana partnerstwo w 2019 r. zostało odnowione. Zaowocowało wizytą delegacji nakielskiego samorządu w słoweńskim Nakle oraz uczestnictwem młodzieżowej drużyny ze słoweńskiego Nakla w Międzynarodowym Turnieju Halowej Piłki Nożnej im. M. Kensego. Omówiono też</p>

¹¹¹ link: <https://www.elsterwerda.de/>

¹¹² link: <https://naklo.si/>

	zakres dalszej współpracy.
<p>NAKLO¹¹³ (Czechy)</p> <p>Miejscowość położona na historycznej ziemi Morawy. Jego powierzchnia stanowi 11,45 km², a populacja liczy 1445 mieszkańców. Nakło jest gminą typowo wiejską, w której znajduje się wiele malowniczych miejsc wartych odwiedzenia. Jego społeczność dąży do zachowania tradycji ludowej poprzez organizację wielu wydarzeń kulturalnych. Jest miastem partnerskim od 25 maja 2013 r.</p>	<p>Turniej tenisa stołowego organizowany na przemian w Nakle nad Notecią i w czeskim Nakle (rywalizacja sportowa, nawiązywanie kontaktów, przełamywanie bariery językowej)</p> <p>Uczestnictwo strażackich drużyn z obu miast w zawodach pożarniczych w czeskim Nakle i w Nakle nad Notecią (wymiana doświadczeń, możliwość zapoznania się z wyposażeniem technicznym, poznawanie zasad funkcjonowania jednostek i systemów organizacyjnych)</p> <p>Spotkania włodarzy miast (wymiana doświadczeń, zapoznanie się z rozwiązaniami organizacyjnymi samorządów, technologicznymi, m.in. w zakresie gospodarki energetycznej, odpadów komunalnych, ochrony środowiska)</p>
<p>W dwóch przypadkach – zarówno czeskie i słoweńskie Nakło – podczas swoich wojaży zagranicznych wyszukał Paweł Wyczański szukając miast o tej samej nazwie. Nawiązano kontakty, co skutkowało podpisaniem umowy partnerskiej ze Słowenią, natomiast z czeskim Naklem partnerskie stosunki utrzymywano bez umowy. Została ona podpisana 5 lat temu - w maju 2015r.</p>	
<p>SEYMOUR¹¹⁴ (Stany Zjednoczone)</p> <p>Jest to niewielkie miasto położone w Stanach Zjednoczonych o powierzchni 14.7 mil kwadratowych. Jego populacja to 16251 mieszkańców. Seymour jest jedną z pierwszych amerykańskich miejscowości przemysłowych. Obecnie stwarza optymalne warunki do rozwoju przemysłu lekkiego oraz biznesu. Przywiązuje wagę do jakości edukacji dzieci i młodzieży oraz podnoszenia jakości życia mieszkańców. Umowę o partnerstwie podpisano w 1998 r.</p>	<p>Z uwagi na bilans korzyści i kosztów wynikających z partnerstwa Gmina nie utrzymuje stałej współpracy.</p>

źródło: opracowanie własne

Wobec powyżej charakterystyki współpracy Gmina utrzymuje stałe partnerskie stosunki z trzema zagranicznymi miastami: Nakło (Słowenia), Elsterwerda (Niemcy), Nakło (Czechy). Kontakty partnerskie stanowią jeden z elementów europejskiej integracji. W każdym przypadku współpraca odbywa się w sferze kulturalnej, sportowej, wymianie młodzieży, wymianie doświadczeń w zakresie gospodarczym, oświatowym. Służy również przełamywaniu stereotypów myślowych, zakorzenionych w poszczególnych nacjach.

¹¹³ link: <http://www.naklo.cz/>

¹¹⁴ link: <http://www.seymourct.org/>

Obecnie Gmina przygotowuje się do realizacji zadań (inwestycji) w formule Partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP). Pracownicy podnoszą kompetencje w zakresie tego tematu uczestnicząc w szkoleniach i konferencjach organizowanych przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej - centralną jednostkę do spraw Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, gdzie zbierają informacje o etapach realizacji projektów PPP oraz kluczowych czynnikach sukcesu takich projektów.

Tak szeroka współpraca opisana powyżej w rozdziale wymaga dobrze zorganizowanego procesu/koordynacji, którego brakuje w Gminie.

Przekazywanie mieszkańcom informacji o działaniach władzy jest podstawowym elementem skuteczności tych działań. Podejmowane decyzje, czy wprowadzane regulacje prawne uzyskują moc obowiązującą dopiero z chwilą ich doręczenia, bądź określonego przepisami prawa ogłoszenia.

Rozwój technologii informatycznej stwarza możliwość wprowadzenia nowych kanałów komunikacji przy użyciu narzędzi informatycznych oraz korzystania z usług mediów społecznościowych. Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych wśród mieszkańców wprowadzenie sprawnej komunikacji elektronicznej jest oczekiwaną formą kontaktu z administracją publiczną. Gmina starając się sprostać tym oczekiwaniom częściowo umożliwiła świadczenie usług drogą elektroniczną, choć jest utrudnione z uwagi na brak usystematyzowania, odpowiednich narzędzi (dostępnych dla wszystkich jednostek samorządu Gminy) oraz kompetencji osób odpowiedzialnych za ich zbieranie i przekazywanie.

W przekazie informacji również znaczenie ma ich ilość i dopasowanie treści. Im więcej informacji w dziedzinach o istotnym znaczeniu dla społeczności lokalnej będzie trafiać do zainteresowanych mieszkańców Gminy (co zwiększa transparentność działalności władzy samorządowej), tym bardziej zwiększy się ich zainteresowanie i zaufanie do władzy samorządowej.

Pozyskanie przez władze Gminy informacji zwrotnej jest bardzo ważnym elementem zwiększania partycypacji mieszkańców, którzy dzięki temu nabierają przekonania, że docenia się ich zdanie w procesie podejmowania decyzji. Przejawem potrzeby zwiększenia udziału mieszkańców

w obszarze działalności publicznej jest przeprowadzona analiza¹¹⁵, która wskazuje, że mieszkańcy mają świadomość o podejmowanych działaniach w Gminie, ale działania te nie były z nimi konsultowane, jak również przy zasięganu ich opinii nie otrzymują informacji zwrotnej. Mieszkańcy nie wiedzą, że ich opinie są brane pod uwagę.

¹¹⁵ M. Jaskulska, M. Szczepańska Partycypacja Społeczna w mieście i gminie Nakło nad Notecią, 2019 r., str. 53

Tak, więc choć sposoby aktywizacji lokalnej społeczności mogą być różne (konsultacje, ankietowanie), to aby zwiększyć zaangażowanie mieszkańców Gminy należy przekazywać informację zwrotną, o stanowisku ogółu zainteresowanych i podjętych, na tej podstawie decyzjach władz samorządowych.

2. DIAGNOZA DEFICYTÓW I PROBLEMÓW W ZAKRESIE FUNKCJONOWANIA LOKALNEJ ADMINISTRACJI I JEJ WSPÓŁPRACY Z ZEWNĘTRZNYMI INTERESARIUSZAMI

2.1. Potencjały w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji i współpracy z zewnętrznymi interesariuszami

Każda JST wykonywaniu zadań publicznych dąży do realizacji ich w sposób, który najpełniej zaspokoi potrzeby swoich mieszkańców. Im niższy szczebel jednostki, tym identyfikacja realizowanych zadań z potrzebami mieszkańców jest coraz większa.

Gmina Nakło nad Notecią, wpisując się w powyższe stwierdzenie, stara się podejmować wszelkie możliwe działania, aby zaspakajać potrzeby swych mieszkańców w sposób kompleksowy, oczekiwany i terminowy. Nastawienie na rozwój potwierdza ilość zadań inwestycyjnych w budżecie Gminy (przeciętnie ponad 100 w każdym roku budżetowym). W procesie tym podstawowym elementem jest sprawnie działający aparat administracji Gminy, która zarządza organizacją wykonania tych zadań.

Z punktu widzenia wdrażania Plan Rozwoju Lokalnego (dalej: PRL), rozwój instytucjonalny ma za zadanie odpowiednio przygotować podłoże kompetencyjne i metodyczne sposobu jego organizacji i realizacji.

Na podstawie dokonanej analizy stanu obecnego rozwoju instytucjonalnego Gminy można stwierdzić, że posiada ona mocne strony, które mogą stanowić fundament w przeciwdziałaniu deficytom i problemom. Ogólnie ujmując takimi wartościami do wykorzystania są:

- synergia w działaniu organów: wykonawczego i uchwałodawczego Gminy,
- zaufanie do władzy w Gminie,
- doświadczenie w realizacji wielu projektów i inwestycji,
- świadomość potrzeby zmian (rozwoju),
- otwartość na zmiany i doskonalenie,
- współpraca z innymi instytucjami i JST wszystkich szczebli,
- doświadczona kadra zarządzająca,
- otwartość na współpracę wewnętrzną (w ramach struktury organizacyjnej Urzędu i jednostek organizacyjnych Gminy).

Obecnie Gmina znajduje się w optymalnym momencie do podjęcia skoordynowanych i kompletnych działań w zakresie opracowania i wdrożenia Programu Rozwoju Lokalnego. Czynnikiem takim są:

- nowy okres programowania strategii,

- realizacja programu Human Smart City,
- zidentyfikowanie ograniczeń rozwojowych Gminy,
- zidentyfikowanie czynników rozwojowych Gminy,
- nowy okres programowania w funduszach europejskich,
- proekologiczne działania na szczeblu międzynarodowym, krajowym i lokalnym.

Według przeprowadzonej diagnozy (na podstawie arkuszy diagnostycznych), Gmina osiągnęła w przeważającej większości obszarów poziom rozwoju zgodny ze standardami określonymi w przepisach prawa. Administracja publiczna Gminy jest przede wszystkim ukierunkowana na realizację obowiązków wynikających z przepisów prawa oraz działanie zgodne z określonymi normami. Jednak bez podjęcia działań wykraczających ponad minimum wymagane przepisami prawa, tj. podnoszących jakość i zakres świadczonych usług, adekwatnych do stopnia rozwoju społeczno-gospodarczego, dostosowanych do rosnących oczekiwań klientów i zmian środowiskowych, zauważalna będzie stagnacja działań rozwojowych (doskonalących, usprawniających) jej funkcjonowanie.

Wiedza ta pozwala:

- zaplanować i przygotować się do wprowadzania zmian podnoszących jakość i efektywność świadczonych usług,
- zwiększyć efektywność podnoszenia kompetencji przez pracowników,
- dostosować (zaktualizować) procedury wewnętrzne świadczenia usług,
- wprowadzić zmiany organizacyjne, które będą adekwatne do przyjętych kierunków rozwojowych Gminy.

Syntetyczne ujęcie mocnych stron instytucjonalnych Gminy na podstawie przeprowadzonej diagnozy:

	MOCNE STRONY/POTENCJAŁY	CZYNNIKI (ARGUMENTY)
STANDARDY DZIAŁANIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jakość planowania strategicznego ✓ Planowanie strategiczne (nowy okres programowania) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gmina obecnie jest na etapie programowania nowej perspektywy strategicznej (aktualizacja Strategii Rozwoju 30+), co umożliwi podjęcie działań synchronizowanych we wszystkich obszarach wymagających natychmiastowej interwencji, zarówno w zakresie głównych problemów zdiagnozowanych podczas prac na obecnym projektem: <ul style="list-style-type: none"> - złej jakości powietrza w mieście, - niskiego stopnia rozwoju gospodarki lokalnej, - niskiej tożsamości społecznej mieszkańców. <p>Metodyka pracy nad opracowaniem Programu Rozwoju Lokalnego daje narzędzia do zweryfikowania potrzeb, braków lokalnego samorządu oraz wskazówki, jak dokonać pozytywnych zmian, które będą ewaluowały wraz z czasem. Osoby zaangażowane w opracowanie PRL i PRI pozytywnie oceniają nowe podejście (nieznane dotychczas naszemu samorządowi) opracowania niniejszego dokumentu. Pracownicy wskazują, że dotychczas skupiali się wyłącznie na realizacji zadań zleconych przez przełożonych, a nie uczestniczyli bezpośrednio w otwartych i powszechnych dyskusjach nad przyszłością, kierunkami rozwojowymi Gminy. Pracownicy i mieszkańcy czują się coraz bardziej współodpowiedzialni za opracowanie kierunków rozwoju Gminy. Taka identyfikacja może wyłącznie pozytywnie wpłynąć na zaangażowanie podczas etapu wdrażania przyjętych planów i strategii.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedury kontroli zarządczej dla kluczowych obszarów (celów/zadań; zarządzania ryzykiem; zamówień publicznych, zarządzania finansami/obieg dokumentów finansowych/tworzenia budżetu; bezpieczeństwa informacji/ochrony zasobów/ zarządzania kadrami) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administracja Gminy dysponuje systemem kontroli zarządczej w ramach kluczowych obszarów wykonywanych zadań, które uregulowane zostały odpowiednimi procedurami wewnętrznymi. Przede wszystkim ustanawiane są cele i zadania dla wszystkich jednostek organizacyjnych Gminy, które determinują priorytety do realizacji w przyjętym okresie planowania (rocznym). Wszystkie działania mają oszacowane ryzyka mogące wystąpić przy ich realizacji, które są na bieżąco zarządzane przez osoby odpowiedzialne za ich monitorowanie i podejmowanie reakcji w przypadku zaistnienia ryzyka. ➤ Natomiast system zarządzania finansami Gminy jest uporządkowany proceduralnie w zakresie organizacji planowania i wydatkowania środków finansowych. Zapewnia możliwość współudziału przy jego konstruowaniu przez mieszkańców w ramach struktury organizacyjnej Gminy (w oparciu o statutowo ustanowione jednostki pomocnicze Gminy). W konstruowaniu budżetu Gminy mogą brać również wszelkie instytucje i organizacje publiczne, w drodze wniosków formalnych do projektu budżetu. ➤ Na poziomie UMIG system zamówień publicznych (procedury) zapewnia przejrzyste i sprawne wydatkowanie środków

STANDARDY DZIAŁANIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rozwiązania informatyczne dla ważnych procesów (budżet, obieg dokumentów, plany przestrzenne, platforma zakupowa) w UMiG (brak powiązania z systemami w jednostkach organizacyjnych, jednostki nie mają dostępu do zasobów UMiG) ✓ Obieg dokumentów wsparty systemem informatycznym (brak systemu informatycznego obiegu dokumentów w jedn. org.) ✓ Warunki do współpracy wielodzielnicowej w JST (zespoły zadaniowe) ✓ Efektywna współpraca pozioma ✓ Aspekt etyki uwzględniony w podejściu UMiG – zasady i ocena pracowników (ale brak w innych jednostkach organizacyjnych i spółkach – brak standaryzacji) ✓ Struktura organizacyjna JST dostosowywana do planowanych 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ publicznych w sposób celowy, efektywny i konkurencyjny. Ustanowione procedury zapewniają scentralizowane nadzorowanie wydatkowanych środków publicznych oraz wprowadza jednolite standardy przy ich wydatkowaniu. Działania te wsparte są wiedzą i doświadczeniem osób specjalizujących się w zakresie zamówień publicznych (wyodrębnione jest w strukturze organizacyjnej Urzędu komórka ds. zamówień publicznych). ➤ Zarządzanie bezpieczeństwem informacją (zasobów) w Urzędzie zabezpieczone jest procedurami gwarantującymi bezpieczne ich przetwarzanie zarówno pod względem technicznym, systemowym i organizacyjnym. System zarządzania bezpieczeństwem informacji odpowiednio zabezpiecza je na każdym etapie przetwarzania. Elementem tego systemu jest również czynnik ludzki, który podlega odpowiedniej weryfikacji przed nadaniem uprawnień do przetwarzania informacji. ➤ Zarządzanie kadrami w Urzędzie i jednostkach organizacyjnych jest uporządkowane pod względem proceduralnym zgodnie z przepisami prawa. Nabór pracowników w Urzędzie oraz osób na kierowniczych stanowiskach w jednostkach organizacyjnych zapewnia pozyskanie kadry pracowniczej z odpowiednimi kwalifikacjami przy zachowaniu pełnej konkurencyjności i równości zatrudnienia. ➤ Systemy informatyczne na poziomie wszystkich jednostek organizacyjnych Gminy (jak również komunalnych osób prawnych) pomimo braku scentralizowanych rozwiązań wspomagają gromadzenie, przetwarzanie i analizowanie danych. We wszystkich kluczowych obszarach działają rozwiązania informatyczne wspomagające pracę. Do najbardziej istotnych systemów można zaliczyć systemy finansowo-księgowo, geoportal - system informacji przestrzennej oraz platforma zakupowa. ➤ Również obieg dokumentów wpływających do Urzędu objęty jest elektroniczną oraz dekretacją na odpowiednie komórki organizacyjne Urzędu. Użytkowany system wspomaga przepływ dokumentacji w postaci tradycyjnej, która jest podstawową formą obiegu dokumentacji w Gminie. Pracownicy Gminy sukcesywnie przygotowujący się do wprowadzenia pełnej elektronicznej obiegu dokumentów. ➤ Pod względem organizacyjnym w Urzędzie wprowadzono uregulowania proceduralne tworzenia zespołów zadaniowych tworzonych w razie potrzeby wykonania działań obejmujących różne zakresy czynności pracowników z różnych komórek organizacyjnych. Powołanie zespołu usprawnia i podwyższa efektywność wykonania zadań. ➤ Z uwagi na stosunkowo nieliczne grono pracowników Gminy (około 120 osób) wszyscy pracownicy znają się bezpośrednio co ułatwia komunikację, pomoc i wymianę informacji. ➤ W Urzędzie jest wdrożony kodeks postępowania etycznego oraz system zasad i oceny pracowników, który daje podstawę oceny pracy pracowników oraz wprowadza i egzekwuje określone standardy postępowania pracowników administracji przy wykonywaniu usług publicznych. Funkcjonowanie określonych norm etycznych na poziomie Urzędu może stanowić dobrą praktykę dla pozostałych jednostek organizacyjnych ➤ Zmiana zakresu wykonywanych zadań każdorazowo pociąga za sobą zmiany w komórkach organizacyjnych. Na bieżąco dostosowywane są zakresy czynności oraz skład osobowy komórek organizacyjnych. Kadra zarządzająca analizuje
---------------------	--	--

KOMPETENCJE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Doświadczona kadra zarządzająca ✓ Potencjał pracowników – zdolność uczenia, otwartość, zdolność do autorefleksji ✓ Zaangażowanie kadry zarządzającej w podnoszenie kompetencji ✓ Umiejętność wielowątkowej analizy i formułowania wniosków w zakresie gromadzonych danych ✓ Umiejętność zarządzania zadaniami (projektami) zdobyta doświadczeniem 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organy władzy (Burmistrz i Rada Miejska) stanowią dla Gmin podstawę wprowadzenia lokalnego samorządu na wyższy poziom rozwoju. Zauważalne współdziałanie tych organów stanowi potencjał dla rozwoju Gminy. Wieloletnie doświadczenie Burmistrza oraz aktywne współdziałanie z różnymi instytucjami, organami, czy samorządami pozwala na wymianę doświadczeń, wspólne rozwiązywanie problemów i przyjmowanie optymalnych kierunków działania. ➤ Kadra zarządzająca i pracownicy administracji Gminy przez ostatnie lata zdobyli wszechstronne doświadczenie podczas realizacji wielu różnych projektów czy inwestycji. Realizowane przez nich działania wymagały od nich dużej wiedzy, wymiany doświadczeń i samodoskonalenia, w zakresie wiedzy wykraczającej poza posiadane kompetencje ➤ Wysoki poziom wykształcenia pracowników administracji (w przeważającej części wykształcenie wyższe) stanowią podstawę dużego potencjału zatrudnionych pracowników. Pracownicy otwarci są na pogłębianie wiedzy, rozszerzanie swoich kompetencji oraz poznawanie nowych rozwiązań usprawniających wykonywanie zadań. ➤ Kadra zarządzająca zna potrzeby swoich podwładnych, są one na bieżąco monitorowane i dostosowywane do pojawiających się potrzeb. Kadra zarządzająca wspiera rozwój kompetencyjny pracowników poprzez dofinansowanie do studiów, kursów i szkoleń. Plany szkoleniowe tworzone są oddolnie, co pozwala adekwatnie do potrzeb i możliwości finansowych zaspakajać potrzeby kompetencyjne pracowników. ➤ Pracownicy zbierający dane w zakresie wykonywanych zadań bezpośrednio odpowiedzialni są za analizę i formułowanie wniosków. Interpretacja danych należy do osób bezpośrednio zaangażowanych za ich gromadzenie, co pozwala skutecznie interpretować zachodzące relacje i zmiany. ➤ Dynamicznie rozwijająca się realizacja zadań projektowych na przestrzeni ostatnich lat, pozwoliła zdobyć kadrze zarządzającej i pracownikom szerokie doświadczenie i umiejętności, aby skutecznie i efektywnie zarządzać/ wykonywać powierzone obowiązki. Zdobyta praktyka kadry zarządzającej i pracowników przy realizacji różnorodnych (mniej i bardziej skomplikowanych zadań) usprawnia realizację zadań w systemie projektowym.
-------------	---	--

ANGAŻOWANIE MIESZKAŃCÓW, WSPÓŁZARZĄDZANIE	✓ Kompleksowa, pogłębiona analiza problemów włączania mieszkańców w sprawy miasta (raport w ramach Human Smart City) oraz potrzeb i oczekiwań – świadomość potrzeby zmian pt. „Partycypacja społeczna w mieście i Gminie Nakło nad Notecią” – stan istniejący i diagnoza potrzeb mieszkańców, Nakło nad Notecią 2019	➤ Posiadanie kompleksowego raportu przygotowanego w ramach HSC, który wskazuje główne przyczyny i możliwe kierunki działań w celu zwiększenia zaangażowania mieszkańców w życiu społecznym i obywatelskim Gminy. ➤ Świadomość zwiększenia potrzeby partycypacji społecznej przy użyciu nowych technologii w obszarze głównie konsultacyjnym i strategicznym. W tym celu podjęte działania w projekcie „Zintegrowane działania partycypacyjne realizowane przy użyciu nowych technologii na rzecz redukcji emisji komunikacyjnej w mieście Nakło nad Notecią”.
---	--	--

źródło: opracowanie własne

W związku z powyższymi atutami instytucjonalnymi Gminy, istnieje możliwość wykorzystania ich w następujących obszarach:

- Wprowadzenie zmian organizacyjnych, technicznych oraz systemowych w ramach zarządzania strategicznego w Gminie jako narzędzia usprawniającego proces zarządczy;
- Jakość usług publicznych jako wyzwanie strategiczne w PRL (co nadaje wysoką rangę rozwojowi instytucjonalnemu);
- Sprawne przyjęcie i wdrożenie aktualnych planów strategicznych jako wyzwanie związane z nowym okresem planowania strategicznego;
- Aktywne uczestnictwo mieszkańców w sprawach Gminy, w tym przeformułowanie procesu konsultacji społecznych, jako praktyczna realizacja zasady partycypacji społecznej;
- Nowe wyzwania w zakresie planowania strategicznego (nowy okres programowy strategii) oraz projekty ograniczające negatywny wpływ funkcjonowania miasta na środowisko (ograniczenie emisji do transportu i budynków, programy mini/mikroretencji) – dobrze zaplanowany i wdrożony proces włączenia mieszkańców w realizację nowej Strategii i program zagospodarowania przestrzeni publicznej może zaprocentować wzrostem zaufania mieszkańców do władz lokalnych i przygotowaniem pracowników do samodzielnego zarządzania relacjami z interesariuszami;
- Wprowadzenie partnerstwa na różnych szczeblach, w tym publiczno-publicznego i publiczno- prywatnego.

W związku, iż podstawą potencjału instytucjonalnego stanowią zasoby ludzkie, przeprowadzono szczegółową analizę tego czynnika rozwoju. Analiza SWOT (czynników rozwojowych) to procedura analityczna umożliwiająca porządkowanie i prezentację danych. Jest to jedno z podstawowych narzędzi planowania strategicznego.

Wyniki przeprowadzonej analizy zarządzania zasobami ludzkimi mogą stanowić podstawę dla formułowania kierunków rozwoju, które powinny uwzględniać wzmocnienie atutów, minimalizację słabości, wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń. Daje również wskazania, które procesy należy wzmocnić informatyzacją, aby zwiększyć efektywność potencjału ludzkiego lokalnej administracji.

Tabela nr 2.1 Analiza SWOT potencjału instytucjonalnego gminy Nakło nad Notecią

ATUTY	SŁABOŚCI
<ul style="list-style-type: none"> – Zauważalna potrzeba formalnego uregulowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi – Dostrzeganie związku między dobrze działającymi procesami a poziomem motywacji pracowników – Zauważalna zmiana w podejściu do mieszkańców (urzędnik dla mieszkańca) – Dostrzegalna potrzeba wzmocnienia wizerunku urzędów w oczach mieszkańców – Dostrzeganie związku przyczynowo skutkowego między dobrze wykwalifikowanym personelem a poziomem obsługi mieszkańca – Jasno określony zakres obowiązków pracownika JST ujęty m.in. dokumentach organizacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> – Niejednorodne sposoby uzyskiwania informacji zwrotnej nt. jakości pracy JST – Brak wypracowanych praktyk w zakresie systematycznego udzielania przez przełożonych swoim podwładnym informacji zwrotnej dotyczącej jakości ich pracy – Brak transparentnych zasad w procesie motywowania, oceniania pracowników i doskonalenia zawodowego – Przewaga działań podejmowanych z potrzeby chwili (ad hoc) nad działaniem planowym, zwłaszcza w obszarze doskonalenia zawodowego pracowników – Brak umiejętności/kompetencji w zakresie prawidłowego diagnozowania problemów i wyzwań rozwojowych oraz wyboru adekwatnych do nich środków zaradczych – Niewypracowane mechanizmy zarządzania wiedzą w urzędzie – Rzadkie korzystanie z bezkosztowych form podnoszenia kwalifikacji – Mało powszechne korzystanie z bezkosztowych instrumentów motywowania pracowników

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> – Uregulowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi i wzajemne ich powiązanie – Możliwość dostępu do opisanych procesów (znajomość zasad) – Transparentność procesów, opisanie ich w sposób przystępny, aby korzystanie z nich było przyjazne dla pracowników i ich przełożonych – Wzmocnienie roli samorządu lokalnego poprzez doskonalenie kadr w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw – Powiązanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi z kompetencjami pracowników w zakresie obsługi interesariuszy – Wykorzystanie w komunikacji społecznej informacji zarówno o wynikach badań, wyciągniętych z nich wniosków oraz działaniach podjętych na ich podstawie – Uzupełnienie papierowych wersji dokumentów ich elektronicznymi odpowiednikami – Optymalizacja czasu poświęconego na formalne kroki w procesie – Usprawnienie procesu komunikacji wewnętrznej - informatyzacja 	<ul style="list-style-type: none"> – Powstanie skomplikowanych procedur w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zniechęcających do korzystania z nich – Nadmiarowe sformalizowanie procesów nieadekwatne do wielkości urzędu – Trudności w pozyskaniu respondentów i nakłonieniu ich do wyrażenia swojej opinii – Niechęć pracowników do wprowadzania nowych i modyfikacji istniejących rozwiązań bez przekonania o ich celowości – Przeprowadzanie badań, z których nie są wyciągane wnioski – Przeprowadzania badań nie poprawnych metodologicznie – Niewystarczający dialog między urzędnikami/ władzami a mieszkańcami i innymi grupami lokalnych interesariuszy – Brak zaufania społeczności do lokalnych instytucji publicznych i ich kompetencji

źródło: opracowanie własne

Współpraca Gminy z zewnętrznymi interesariuszami jak przedstawiono w diagnozie jest szeroka zarówno w zakresie formy współpracy i jej przedmiotu. Gmina aktywnie współpracuje zarówno z organizacjami pozarządowymi jak i podmiotami publicznymi (jednostkami, instytucjami), w tym również zagranicznymi samorządami. Otwartość na współpracę jest pozytywnie odbierana przez zewnętrznych interesariuszy. Współpraca w formule Partnerstwa publiczno – prywatnego jest w fazie przygotowania się realizacji zadań w tej formule.

2.2. Deficyty i problemy w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji

Przeprowadzona diagnoza stanu rozwoju instytucjonalnego Gminy Nakło nad Notecią w 6 obszarach wskazała na wiele deficytów i problemów lokalnej administracji. Każdy z diagnozowanych obszarów wymaga interwencji w zakresie zmian instytucjonalnych, aby mógł w pełni spełniać swoje role administracyjne lokalnego samorządu i móc osiągnąć w przyszłości pożądany poziom rozwoju instytucjonalnego.

Deficyty i problemy zostały zdiagnozowane z poziomu wewnętrznego i zewnętrznego. Analiza danych zastanych, zapisów dokumentów strategicznych i innych dotyczących gminy, badania ankietowe wśród interesariuszy urzędu, pracowników urzędu i jednostek organizacyjnych gminy, spotkania

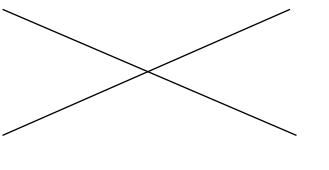
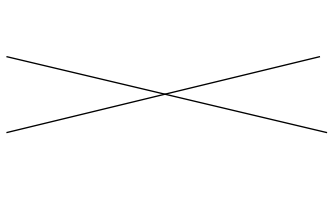
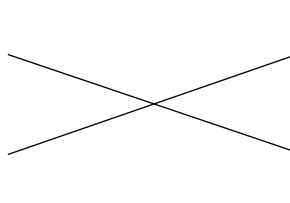
z interesariuszami (bezpośrednie i online) oraz przeprowadzone w ich trakcie liczne dyskusje na temat jakości działania administracji i powiązanych z nią instytucji, pozwoliły na przygotowanie drzewa problemów dla Gminy Nakło nad Notecią do Planu Rozwoju Instytucjonalnego. Wspólna praca nad diagnozą pozwoliła zidentyfikować kluczowe deficyty gminy w zakresie rozwoju instytucjonalnego, ich przyczyny i skutki niepodjęcia działań ukierunkowanych na eliminację tych problemów. Szczególny nacisk położono na zdiagnozowanie problemów i deficytów administracji, które zagrażałyby realizacji Planu Rozwoju Lokalnego, który był diagnozowany i opracowywanych równoległe do Planu Rozwoju Instytucjonalnego. Wsparcie instytucjonalne wdrożenia PRL stanowi fundament krótko i długofalowych działań rozwoju lokalnego, gdyż administracja ma w trakcie wdrożenia wypracować standardy działania, które będą skutecznie rozwijać potencjał lokalnego samorządu.

Przystępując do definiowania problemów i deficytów skupiono się na 3 kluczowych obszarach działań, które odpowiedzialne są za budowanie potencjału instytucjonalnego samorządu:

- Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej,
- Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządów lokalnych,
- Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu.

Powyższe obszary pozwoliły uporządkować zdiagnozowane problemy i deficyty instytucjonalne, które zostały przedstawione w drzewie (matrycy) problemów poniżej. Matryca ta pokazuje bezpośrednie związki na kilku poziomach, od problemów głównych, po szczegółowe, i ich spodziewane negatywne skutki. Matryca jest podsumowaniem logicznym całego procesu diagnozy.

Tabela nr 2.2 Struktura problemów Planu Rozwoju Instytucjonalnego

DRZEWO PROBLEMÓW						
SKUTEK	1	Brak skutecznego zarządzania strategicznego oraz niezadawalająca jakość zarządzania organizacyjnego i finansowego	2	Brak poczucia u mieszkańców społecznej odpowiedzialności za rozwój Gminy	3	Niezadowolenie mieszkańców z świadczonych usług przez samorząd Gminy
Problem główny	1	Niezadawalający poziom zarządzania w instytucjach samorządowych	2	Niezadawalający poziom udziału mieszkańców w procesach opiniotwórczych i decyzyjnych	3	Brak systemowych rozwiązań dot. zarządzania jakością świadczonych usług publicznych
Problem szczegółowy	1.1	Brak zarządzania programami strategicznymi oraz systemowego zarządzania projektowego	2.1	Brak skutecznych rozwiązań systemowych dotyczących partycypacji społecznej	3.1	Niewystarczające standardy świadczonych usług publicznych
Problem szczegółowy	1.2	Brak systemowych rozwiązań (na poziomie organizacyjnym i technicznym) wspierających proces zarządzania	2.2	Brak dedykowanego stanowiska/komórki koordynującej proces komunikacji z mieszkańcami	3.2	Zdecentralizowana informatyzacja usług publicznych
Problem szczegółowy	1.3	Brak skoordynowanych procedur w zakresie udzielania zamówień publicznych na poziomie wszystkich jednostek organizacyjnych Gminy	2.3	Brak udziału społeczności lokalnej w kreowaniu budżetu Gminy	3.3	Brak wystarczających kompetencji (<i>wiedzy i umiejętności</i>) pracowników mających wpływ na jakość świadczonych usług publicznych
Problem szczegółowy			2.4	Brak partycypacji młodego pokolenia w działaniach rozwojowych Gminy	3.4	Brak wiedzy i świadomości dotyczącej problemów osób ze szczególnymi potrzebami
Problem szczegółowy			2.5	Brak efektywnej współpracy międzysektorowej		

Analiza zdiagnozowanych problemów:

Problem główny 1 - NIEZADAWAJĄCY POZIOM ZARZĄDZANIA W INSTYTUCJACH SAMORZĄDOWYCH

Problem ten zawiera w sobie szeroko rozumiane zarządzanie instytucjami samorządowymi. Poczynając od zarządzania strategicznego, zarządzania projektami, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania informacją (zewnętrzną i wewnętrzną) i danymi oraz zarządzanie finansowe i związane z nimi tak ważne wydatki realizowane w ramach zamówień publicznych. Składników tego problemu jest wiele, ale można wyodrębnić te najbardziej istotne - problemy szczegółowe:

1.1 Brak zarządzania programami strategicznymi oraz systemowego zarządzania projektowego – przyczynami tego problemu są:

1. Brak wyodrębnienia w strukturze organizacyjnej
2. Brak narzędzi informatycznych
3. Brak odpowiednich kwalifikacji pracowników
4. Brak systemowego rozwiązania funkcjonowania zespołów zadaniowych
5. Niedostateczne stosowanie metodyki zarządzania projektami

1.2 Brak systemowych rozwiązań (na poziomie organizacyjnym i technicznym) wspierających proces zarządzania – przyczynami tego problemu są:

1. Brak sprawnej komunikacji wewnątrz wewnętrznej i zewnętrznej (brak kompetencji i procedur)
2. Brak narzędzi informatycznych
3. Brak skutecznych procedur zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, motywowanie, awansowanie, ocenianie)
4. Niedostateczne kompetencje pracowników
5. Niska świadomości potrzeby gromadzenia i analizy danych
6. Brak strategii zarządzania bazami danych
7. Brak powiązania procesu planowania działań strategicznych i planowania budżetu i WPF

1.3 Brak skoordynowanych procedur w zakresie udzielania zamówień publicznych na poziomie wszystkich jednostek organizacyjnych Gminy – przyczynami tego problemu są:

1. Stosowanie niejednorodnych standardów w procesie udzielania zamówień publicznych przez jednostki samorządu
2. Niedostateczne kompetencje merytoryczne pracowników
3. Niedostateczna informatyzacja procesu

Skutkiem występowania powyższych problemów jest: **Brak skutecznego zarządzania strategicznego oraz niezadawalająca jakość zarządzania organizacyjnego i finansowego**, który przekłada się na:

- Nieefektywnym wykorzystanie danych znajdujących się w systemach
- Brak wsparcia systemami informatycznymi procesów zarządczych/Brak spójności działania między wszystkimi jednostkami organizacyjnymi Gminy
- Brak spójności planów budżetowych z planami strategicznymi
- Dezorientacja w realizacji zadań
- Słaba jakość efektów działań
- Nieefektywna polityka, brak spójnej wizji i koncepcji funkcjonowania Gminy
- Brak transparentności działalności

Problem główny 2 – **NIEZADAWAJĄCY POZIOM UDZIAŁU MIESZKAŃCÓW W PROCESACH OPINIODAWCZYCH I DECYZYJNYCH**

Złożoność tego problemu polega na tym, iż wpływ na niego mają zarówno czynniki zewnętrznych (na które administracja nie ma bezpośredniego wpływu) i wewnętrzne. Przeprowadzona diagnoza przyczyn niskiej partycypacji mieszkańców wskazuje przede wszystkim zbyt małe zaangażowanie administracji lokalnej na ten problem. Działania w tym obszarze mogą wyłącznie minimalizować pogłębianie się tego problemu.

2.1 Brak skutecznych rozwiązań systemowych dotyczących partycypacji społecznej – przyczynami tego problemu są:

1. Niska świadomość pracowników i mieszkańców
2. Brak zaufania do władz lokalnych
3. Brak przejrzystych informacji o działalności Gminy
4. Zła organizacja procesu informowania
5. Niedostosowane procedury i narzędzia konsultacji
6. Brak narzędzi do utożsamiania się mieszkańców z Gminą

2.2 Brak dedykowanego stanowiska/komórki koordynującej proces komunikacji z mieszkańcami – przyczynami tego problemu są:

1. Niedostosowana struktura organizacyjna JST
2. Niewystarczające środki finansowe na wyodrębnienie stanowiska
3. Brak pracowników z odpowiednimi kompetencjami

2.3 Brak udziału społeczności lokalnej w kreowaniu budżetu Gminy – przyczynami tego problemu są:

1. Brak budżetu obywatelskiego
2. Brak odpowiedniej wiedzy dotyczącej sfery finansów publicznych wśród mieszkańców
3. Brak kampanii informacyjnej w zakresie budżetu obywatelskiego
4. Brak środków finansowych w budżecie

2.4 Brak partycypacji młodego pokolenia w działania rozwojowe Gminy – przyczynami tego problemu są:

1. Brak zainteresowania władzy problemami młodzieży
2. Brak współpracy organów gminy z młodzieżą
3. Niski poziom wiedzy wśród młodzieży dotyczącej funkcjonowania samorządu
4. Brak odpowiednich form i narzędzi w procesie komunikacji
5. Brak Młodzieżowej Rady Miejskiej

2.5 Brak efektywnej współpracy międzysektorowej – przyczynami tego problemu są:

1. Brak kompleksowego systemu współpracy międzysektorowej
2. Niskie kompetencje pracowników w zakresie współpracy z interesariuszami
3. Brak zaangażowania w rozwiązywanie problemów przedsiębiorców
4. Brak wyodrębnionego kanału komunikacji

Skutkiem występowania powyższych problemów jest: **Brak poczucia u mieszkańców społecznej odpowiedzialności za rozwój Gminy**, który przekłada się na:

- Chęć migracji mieszkańców poza Gminę
- Ograniczona możliwość korzystania z potencjału mieszkańców (i innych instytucji)
- Poczucie braku dbałości o dobro mieszkańców
- Brak zaufania do władz lokalnych

Problem główny 3 - BRAK SYSTEMOWYCH ROZWIĄZAŃ DOT. ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ŚWIADCZONYCH USŁUG PUBLICZNYCH

Samorząd gminny w swych działaniach (świadczeniu usług publicznych) skupiał się dotychczas głównie na realizacji swych obowiązków, bez weryfikacji skutków jakie one przynoszą. Brak systemowych badań jakości świadczonych usług nie zapewniał odpowiedniego poziomu zaspakajania potrzeb mieszkańców. Analiza tego problemu pozwoliła sformułować problemy szczegółowe, takie jak:

3.1 Niewystarczające standardy świadczonych usług publicznych – przyczynami tego problemu są:

1. Brak wiedzy i kwalifikacji pracowników

2. Brak audytów
3. Brak samooceny
4. Brak badania opinii mieszkańców
5. Brak pełnej informatyzacji

3.2 Zdecentralizowana informatyzacja usług publicznych – przyczynami tego problemu są:

1. Brak audytu informatycznego
2. Brak strategii zarządzania usługami informatycznymi
3. Funkcjonowanie „ systemu baz rozproszonych”
4. Brak dbałości o jakość świadczonych usług

3.3 Brak wystarczających kompetencji (wiedzy i umiejętności) pracowników mających wpływ na jakość świadczonych usług publicznych – przyczynami tego problemu są:

1. Brak umiejętności obsługi interesariusza
2. Brak motywacji do podnoszenia kompetencji
3. Brak skutecznych narzędzi podnoszących jakość świadczonych usług

3.4 Brak wiedzy i świadomości dotyczącej problemów osób ze szczególnymi potrzebami – przyczynami tego problemu są:

1. Brak audytów dostępności we wszystkich obszarach
2. Brak standaryzacji świadczonych usług pod kątem dostępności
3. Niewystarczająca ilość informacji dotycząca dostępności
4. Niski stan wiedzy pracowników
5. Brak angażowania zainteresowanych organizacji w rozwiązywanie problemów osób ze szczególnymi potrzebami

Skutkiem występowania powyższych problemów jest: **Niezadowolenie mieszkańców z świadczonych usług przez samorząd Gminy** - który przekłada się na:

- Słaba dostępność usług drogą elektroniczną
- Wykluczenie osób ze szczególnymi potrzebami
- Mieszkańcy nie uczestniczą w projektowaniu i ewaluacji procesów dotyczących świadczonych usług
- Niska gwarancja jakości wykonanych zadań i brak możliwości sprawdzenia procesów doskonalących

2.3. Wyniki innych analiz przeprowadzonych przez JST w ostatnich latach. Deficyty i problemy w zakresie włączania mieszkańców

W skali ogólnopolskiej (badania przeprowadzone w 2015 roku na zlecenie Pracowni Badań i Innowacji Społecznych) życie i polityka lokalna interesują niespełną jedną czwartą Polek i Polaków, częściej w dużych miastach niż miasteczkach i wsiach. Według danych europejskiego Sondażu Społecznego z 2012 roku, Polska ma jeden z najniższych w Europie poziomów zaangażowania obywateli w podstawowe typy aktywności w sferze publicznej, mierzonego przez skłonność do udziału w proteście, podpisywania petycji i pracy na rzecz organizacji społecznych. Do przyczyn ogólnych badacze zaliczają:

- brak wiary Polaków w skuteczność podejmowanych przez nich inicjatyw,
- małą społeczną spójność środowisk lokalnych,
- brak zaufania do osób spoza kręgu rodzinno-towarzyskiego,
- nadmierne upolitycznienie inicjatyw społecznych.

Problem niskiej aktywności w Gminie Nakło nad Notecią został zdiagnozowany między innymi w raporcie „Partycypacja społeczna w mieście i gminie Nakło nad Notecią. Stan istniejący i diagnoza potrzeb mieszkańców” - zrealizowanym pod koniec 2019 roku w ramach projektu pn. „Zintegrowane działania partycypacyjne realizowane przy użyciu nowych technologii na rzecz redukcji emisji komunikacyjnej w Nakle nad Notecią”. Wyniki ankiet pokazały, że około 90% ankietowanych interesuje się działaniami samorządu oraz lokalnymi wydarzeniami, a mimo tego aktywność obywatelska jest znikoma. Doktor Marta Jaskulska z Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy w raporcie wskazuje bezpośrednie przyczyny niskiej partycypacji społecznej, a mianowicie *„realną przyczyną wydaje się jednak brak poczucia sprawczości. Istnieje świadomość realizowanych działań, jednak mieszkańcy nie mają poczucia, że ich zdanie się liczy. Prowadzone procesy konsultacyjne opisywane są jako spotkania tych samych ludzi, narzekających wciąż na te same sprawy, a nic się nie zmienia. Potwierdza to wysoka ocena funduszu sołeckiego: mieszkańcy podkreślają, że technika ta przynosi szybki, namacalny efekt działań. Mieszkańcy boją się jasno wyrażać swoje zdanie. Zdecydowanie brakuje informacji zwrotnej dotyczącej efektów prowadzonych konsultacji i działań partycypacyjnych, upowszechniania raportów i sprawozdań końcowych. Przyczyną jest także sposób organizacji konsultacji: często w godzinach pracy mieszkańców, zbyt krótki czas informowania o konsultacjach, brak konsultacji w formie spotkań z mieszkańcami, w miejscach dostosowanych do ich potrzeb. Mieszkańcy mają poczucie, że*

*konsultowane sprawy nie są dla nich ważne. Najważniejsze dla nich sprawy to np. infrastruktura drogowa, jednak w tym zakresie brakuje procesów konsultacyjnych i partycypacyjnych*¹¹⁶.

Podczas spotkań fokusowych prowadzonych w ramach tego projektu, wiele razy zwracano uwagę na roszczeniową postawę społeczeństwa oraz na brak aktywności mieszkańców.

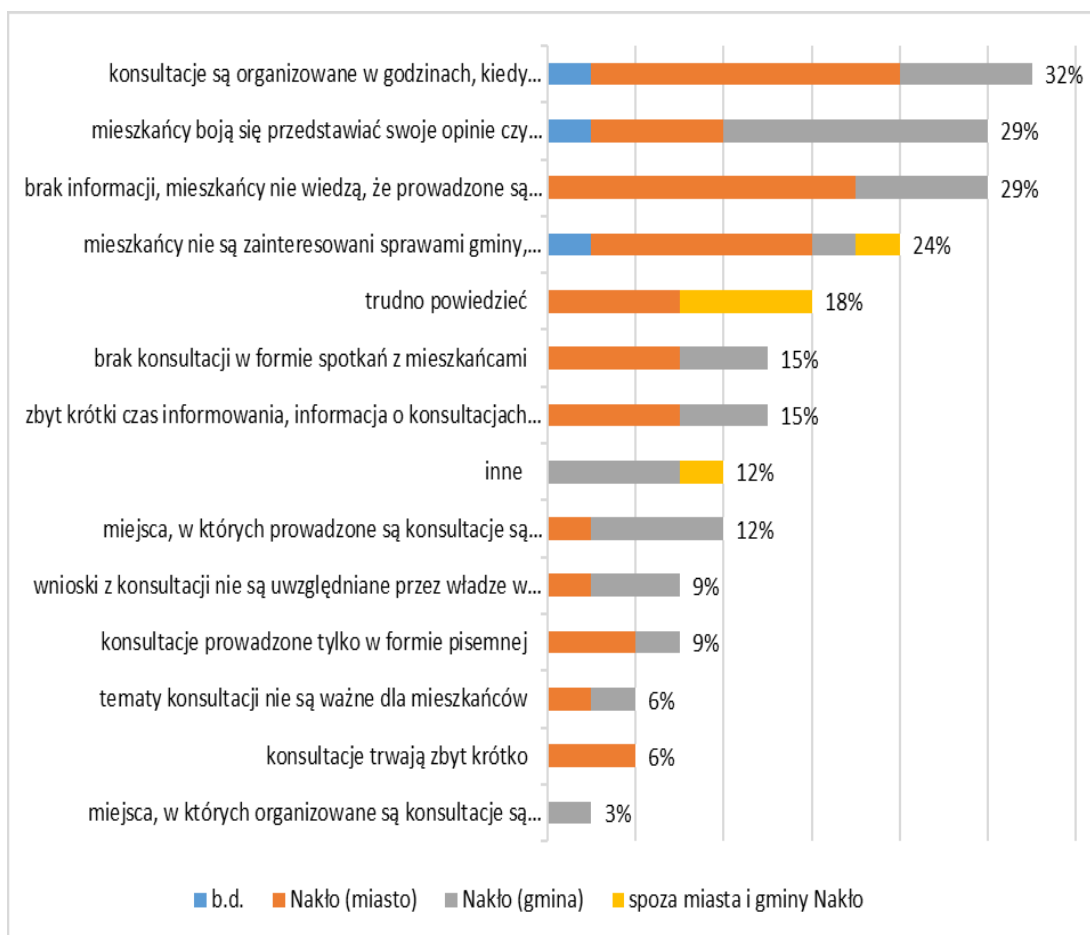
W gminie prowadzone były przede wszystkim konsultacje społeczne wymagane ustawami, np. na potrzeby:

- 1) Programu Ochrony Środowiska dla Miasta i Gminy Nakło nad Notecią na lata 2017 – 2020 z perspektywą do roku 2025,
- 2) Planu Gospodarki Niskoemisyjnej dla Gminy Nakło nad Notecią,
- 3) Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego,
- 4) Programu współpracy Gminy Nakło nad Notecią na rok 2019 z organizacjami pozarządowymi,
- 5) Lokalnego Programu Rewitalizacji Miasta i Gminy Nakło nad Notecią na lata 2016 – 2023.

Najczęściej stosowanymi technikami były konsultacje pisemne, spotkania (dyskusje publiczne, spotkania sołectkie) i ankiety internetowe. Konsultacje społeczne prowadzone bywają także przy okazji wydarzeń organizowanych na terenie miasta i gminy.

Blisko dwie trzecie mieszkańców gminy spotkało się z terminem *konsultacje społeczne*. 43% mieszkańców uczestniczyło w konsultacjach w ciągu ostatnich 5 lat. 30% nie uczestniczyło, a 17% nie pamięta (rozkład uczestnictwa przedstawia się podobnie wśród mieszkańców miasta i sołectw). Były to konsultacje dotyczące zagospodarowania przestrzennego, koncepcji architektonicznej Rynku w Nakle nad Notecią (najczęściej wspominane przez respondentów), rozwoju gminy, infrastruktury, jakości powietrza, transportu publicznego, drogi S5. Były to konsultacje prowadzone w UMiG, na boisku, stadionie miejskim, w formie ankiety, ankiety internetowej oraz podczas zebrania wiejskiego. Uczestnicy konsultacji dowiedzieli się o nich z prasy, Internetu, UMiG, podczas zebrania wiejskiego, od sołtysa lub od znajomych.

¹¹⁶ M. Jaskulska, M Szczepańska Partycypacja Społeczna w mieście i gminie Nakło nad Notecią, 2019 r., str. 53.



Wykres nr 2.1 Przyczyny niskiej aktywności mieszkańców w procesie konsultacji społecznych z podziałem na miejsce zamieszkania respondentów
źródło: opracowania własne na podstawie badania ankietowego. (Procenty nie sumują się do 100% ze względu na możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi w ankiecie.)

Respondenci ankiety internetowej zostali poproszeni o wskazanie przyczyn, które prowadzą do niskiej aktywności mieszkańców w procesie konsultacji społecznych. Prawie jedna trzecia osób odpowiadających na to pytanie wskazała na niedopasowane godziny, w których prowadzone są konsultacje. Wielu mieszkańców jest wtedy w pracy i nie może uczestniczyć w konsultacjach. Do najważniejszych przyczyn należy też obawa przed prezentowaniem swoich poglądów, szczególnie tych krytycznych wobec władz samorządowych oraz brak informacji o tym, że konsultacje są prowadzone (po 29% wskazań). Należy zaznaczyć, że postrzegany przez mieszkańców brak informacji nie oznacza, że takowej nie było, a tylko, że do nich nie dotarła. Blisko jedna czwarta wskazań dotyczyła braku zainteresowania mieszkańców sprawami miasta i gminy. Respondenci uznali również, że do niskiej aktywności przyczynia się zbyt krótki czas informowania o konsultacjach, brak konsultacji w formie spotkań z mieszkańcami, prowadzenie ich w formie pisemnej, niedostosowanie miejsca konsultacji do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, odrzucanie wniosków z konsultacji przez władze oraz brak zainteresowania mieszkańców konsultowanymi tematami.

Na potwierdzenie braku zainteresowania mieszkańców konsultacjami wskazuje się w szczególności konsultacje w sprawie uchwalenie nowych statutów jednostek pomocniczych:

1. Podstawa prawna: Uchwała nr 11/13/2018 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 3 grudnia 2018 r. w sprawie przeprowadzenia konsultacji dotyczących projektu Statutu jednostek pomocniczych (sołectw) Gminy Nakło nad Notecią.

Konsultacje przeprowadzone zostały w okresie od 5 grudnia 2018 r. do 7 stycznia 2019 r. Konsultacje odbyły się w formie elektronicznej i pisemnej. W celu przeprowadzenia konsultacji udostępniono formularz konsultacyjny poprzez wyłożenie projektu statutu wraz z formularzem u sołtysa, na stronie www.naklo.pl oraz w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP). Frekwencja przebiegała następująco: Na ogólną liczbę mieszkańców 13133 uprawnionych do udziału - w konsultacjach udział nie wziął nikt z mieszkańców poszczególnych sołectw.

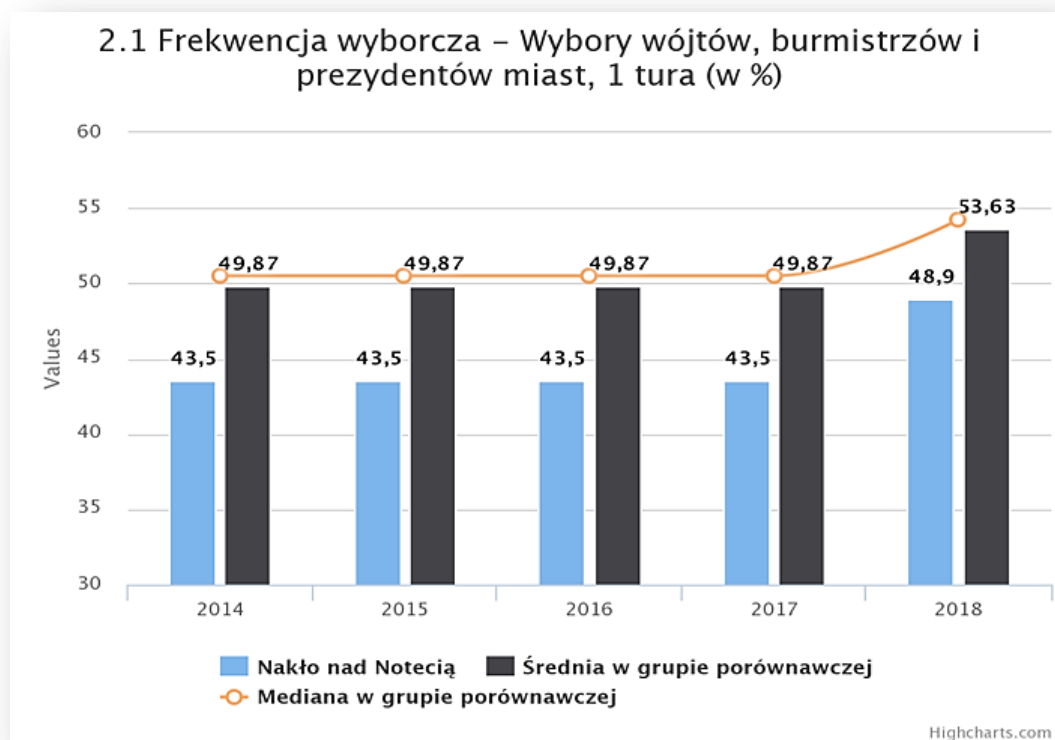
2. Podstawa prawna: Uchwała nr XI/282/2019 Rady Miejskiej w Nakle nad Notecią z dnia 29 sierpnia 2019 r. w sprawie przeprowadzenia konsultacji dotyczących wzoru projektu statutu jednostek pomocniczych (samorządu mieszkańców) Gminy Nakło nad Notecią. Konsultacje przeprowadzone zostały w okresie od 6 września 2019 r. do 8 października 2019 r. Konsultacje odbyły się w formie elektronicznej i pisemnej. W celu przeprowadzenia konsultacji udostępniono formularz konsultacyjny poprzez wyłożenie projektu statutu wraz z formularzem u przewodniczących poszczególnych samorządów. Frekwencja przebiegała następująco: łączna ilość uprawnionych 14038 osoby, udział wzięło 26 osób tj.: 0,18% ogółu uprawnionych.

Zjawisko to potwierdzone zostało w narzędziu do analiz pogłębionych Związku Miast Polskich. Z wskaźników mówiących o aktywności obywatelskiej mieszkańców jednoznacznie wynika, że udział podatników Gminy Nakło nad Notecią wspierających inicjatywy społeczne jest zbliżony do zera. Jedynym wyjątkiem jest wsparcie w ramach 1% w OPP. Ponad połowa podatników korzysta z tej formy wsparcia. Należy zwrócić uwagę, że dynamika wzrostu wskaźnika w latach 2016-2018 wynosi 3,92% co oznacza, zwiększającą się świadomość mieszkańców dotyczącą niesienia bezinteresownej pomocy.

WSKAŹNIKI	2016	2017	2018	⊖ RÓŻNICA	⊖ DYNAMIKA
☒ Wsparcie organizacji pożytku publicznego [udział]	0,00	0,00	0,00	0	B/D
☒ Wsparcie na cele kultu religijnego [udział]	0,00	0,00	0,00	0	B/D
☒ Wsparcie na cele krwiodawstwa [udział]	0,01	0,01	0,01	0	0,00%
☒ Wsparcie na darowizny wynikające z odrębnych ustaw [udział]	0,00	0,00	0,00	0	B/D
☒ Wsparcie w ramach 1% na OPP [udział]	0,51	0,53	0,53	0,02	3,92%

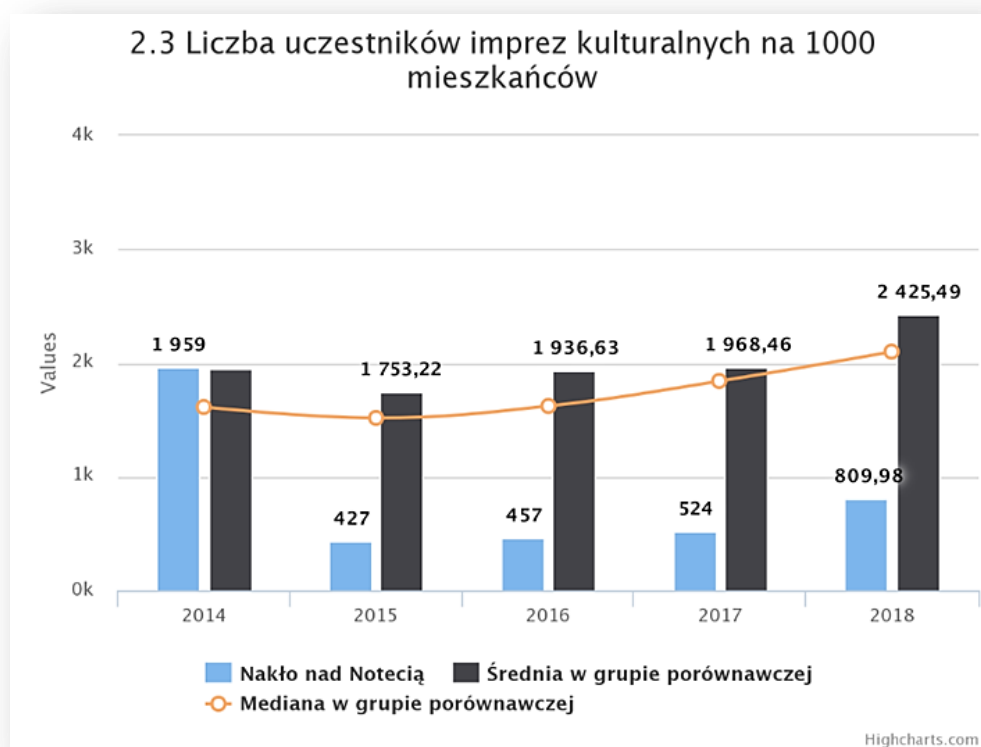
Rys. nr 2.1 Wskaźnik - wartość wsparcia inicjatyw społecznych
źródło: <https://monitormiasta.pl>

Niski poziom aktywności obywatelskiej obrazuje między innymi frekwencja wyborcza wyborów samorządowych. Frekwencja wyborcza w Gminie Nakło nad Notecią była niższa niż w grupie porównawczej. Dynamika na przełomie 2014-2018 jest na plusie i wynosi 0,47.



Wykres nr 2.2 Frekwencja wyborcza - Wybory wójtów, burmistrzów i prezydentów miast, 1 tura
źródło: <https://www.systemanaliz.pl>

Mieszkańcy gminy Nakło nad Notecią znacznie rzadziej uczestniczą również w imprezach kulturalnych. Średni wskaźnik udziału w imprezach na 1000 mieszkańców z 2018 roku jest trzykrotnie wyższy w miastach z grupy porównawczej niż w Nakle.

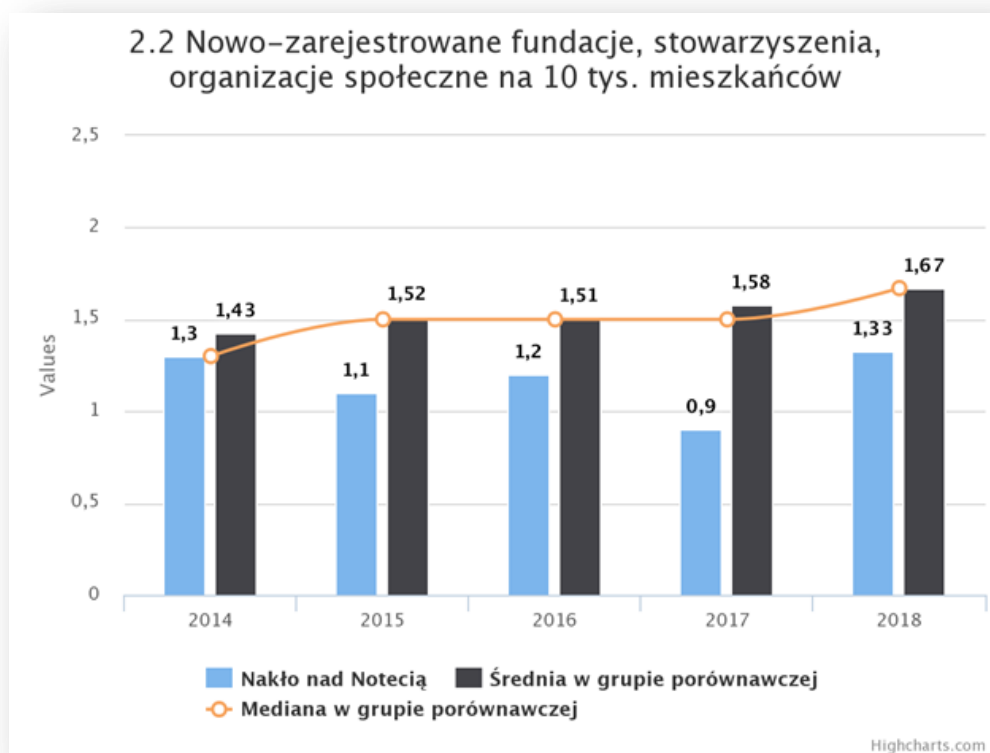


Wykres nr 2.3 Liczba uczestników imprez kulturalnych na 1000 mieszkańców
źródło: <https://www.systemanaliz.pl>

Dynamika na minusie oznacza, że przyrost osób uczestniczących w imprezach na przełomie lat 2014- 2018 jest znacznie niższy niż w innych podobnych miastach.

Kolejnym czynnikiem mówiącym o aktywności mieszkańców, jest liczba zarejestrowanych fundacji, stowarzyszeń oraz organizacji społecznych na obszarze miasta. Wskaźnik nowo zarejestrowanych organizacji jest niższy niż średnia w grupie porównawczej, dodatkowo dynamika w latach 2014-2018 jest minusowa. Oznacza to, że spada liczba nowo rejestrowanych fundacji. Co roku w Polsce powstaje więcej stowarzyszeń niż fundacji. Jest tak nadal, ale zmienia się proporcja między nimi. W 2018 roku powstało niemal 6,5 tys. nowych organizacji – w tym „tylko” dwa razy więcej stowarzyszeń niż fundacji. Jeszcze w 2011 roku powstawało trzy razy więcej stowarzyszeń niż fundacji, a w 2007 różnica była siedmiokrotna. Stowarzyszenia zdecydowanie częściej działają na terenach wiejskich i w małych miasteczkach, natomiast fundacje lokują się w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców. Oznacza to, że sektor stopniowo polaryzuje się na wielkomiejskie,

działające ogólnokrajowo fundacje i bardziej lokalne stowarzyszenia, działające na terenach wiejskich i w mniejszych ośrodkach. Zarządzanie fundacją jest łatwiejsze i szybsze ze względu na jej specyfikę organizacyjną opartą na majątku, a nie na kapitale ludzkim – można to robić jednoosobowo, bez zwoływania walnego zebrania wszystkich członków i członkiń. Prowadzenie fundacji daje większy wpływ na organizację, ponieważ jego zarząd nie jest ograniczany przez demokratyczne procedury¹¹⁷. W związku z powyższym można powiedzieć, że mieszkańcy miasta Nakło nad Notecią nie zakładają nowych fundacji czy stowarzyszeń ze względu na: **problem z brakiem osób gotowych angażować się w ich działania bezinteresownie, trudnościami w utrzymaniu dobrego personelu, wolontariuszy oraz wypalenie liderów i liderki organizacji.**



Wykres nr 2.4 Nowo zarejestrowane fundacje, stowarzyszenia, organizacje społeczne przypadające na 10 tys. mieszkańców

źródło: <https://www.systemanaliz.pl>

Niska liczba organizacji pożytku publicznego przekłada się na niską kwotę wydatków na dotacje tych organizacji. Średnia kwota wydatków w miastach z grupy porównawczej jest o połowę wyższa

¹¹⁷ <https://api.ngo.pl/media/get/127153>

niż w Nakle nad Notecią. A minusowa dynamika wzrostu wskaźnika dla miasta oznacza, że przewaga ta się zwiększyła na przełomie od 2014 do 2018 roku.

Wszystkie przedstawione powyżej dane, potwierdzone zostały w ankietach i podczas spotkań prowadzonych w ramach programu „Rozwój Lokalny”. Wielokrotnie nawiązywano do niskiej aktywności społecznej, braku współodpowiedzialności za przestrzeń publiczną, również tę w najbliższym sąsiedztwie. Z wyników ankiet przeprowadzonych wśród młodzieży wynika, że, relacje z sąsiadami oraz aktywność społeczna i współdziałanie mieszkańców są w około 60% czynnikami zachęcającymi do wyjazdu z miasta. Obrazuje to niską integrację w najbliższych środowiskach społecznych, która między innymi przenosi się również na brak wspierania lokalnej gospodarki.

Brak integracji społeczeństwa spowodowane jest zanikiem więzi sąsiedzkich oraz kontaktów typu „face to face”. Uwagę na ten fakt w szczególności zwracała grupa starszych mieszkańców. Można zaobserwować, że nakielanie przejmują zachowania większych ośrodków miejskich, w których rozbite więzi społeczne, anonimowy i zindywidualizowany charakter stosunków międzyludzkich wpływa negatywnie na kształtowanie postaw obywatelskich.

Wśród czynników wpływających na jednostkowe uczestnictwo obywatelskie, wymienia się wykształcenie i pozycję w cyklu życiowym jednostki. Jednostki posiadające wysoki status społeczny częściej angażują się w działania na rzecz wspólnoty. Wykształcenie wpływa nie tylko na poziom, ale także na charakter aktywności obywatelskiej. Badania socjologiczne potwierdzają, że osoby posiadające wyższe wykształcenie częściej angażują się w sprawy publiczne. Osoby takie korzystają z różnych możliwości uczestnictwa w zorganizowanych formach działań zbiorowych. W inny sposób postrzegają problemy, wydarzenia i zachowania publiczne, inaczej je rozumieją, posiadają umiejętność funkcjonowania w przestrzeni publicznej oraz działaniach zbiorowych. Łatwiej jest im przemawiać na forum publicznym. **Niski poziom wykształcenia nakielan jest kolejnym czynnikiem przekładającym się na niską aktywność obywatelską.** Według Narodowego Spisu Powszechnego z 2011 r. tylko 10,2% ludności gminy posiada wykształcenie wyższe, 23,10% zakończyło swoją edukację na poziomie szkoły podstawowej, 5,8% na poziomie gimnazjum, natomiast największy odsetek mieszkańców (32,1%) ukończyło szkołę zawodową.

Oprócz wykształcenia, również poziom zamożności danej osoby ma niebagatelny wpływ na jej aktywność społeczną. Osoby zamożne mają więcej czasu, który mogą poświęcić na tego typu aktywność i środki, które często okazują się niezbędne. Młodzież ostatnich klas szkół ponadpodstawowych, wśród których przeprowadzana była ankieta, w ponad 55% wskazała, że poziom zarobków w Gminie Nakło nad Notecią jest czynnikiem zachęcającym do wyjazdu z miasta. Do tych samych wniosków docierano podczas spotkań prowadzonych z interesariuszami.

Skutkiem niskiej aktywności obywatelskiej jest **pogłębiający się problem braku integracji społecznej, brak zaufania do władz lokalnych oraz braku**

współodpowiedzialności za najbliższe otoczenie. Problem ten w najbliższych latach będzie się powiększał, a wzrastająca liczba osób wykluczonych społecznie będzie negatywnie wpływać na rozwój miasta.

Podsumowując powyższe, Nakło nad Notecią boryka się z problemem niskiej aktywności obywatelskiej. Przyczyny:

- niski poziom wykształcenia,
- niski poziom zaufania do sceny politycznej,
- brak osób gotowych do działania bezinteresownie,
- niski status społeczny mieszkańców,
- przedkładanie własnych potrzeb nad potrzeby ogółu,
- „brak uczucia sprawczości”.

Na powyższe problemy niebagatelny wpływ ma podejście lokalnego samorządu, a przede wszystkim brak odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych:

- nieodpowiedni system (organizacyjny i techniczny) konsultacji, który nie zapewnia skutecznego udziału mieszkańców w konsultacjach (nieodpowiednie godziny i miejsce, brak informacji o konsultacjach, nieodpowiednie formy konsultacji, brak pełnej i jasnej informacji zwrotnej),
- brak zaangażowania organizatorów w proces konsultacyjny – zmotywowanie zainteresowanych do wyrażania swoich opinii, jasne i proste konstruowanie przedmiotu konsultacji,
- brak pełnej i jasnej informacji zwrotnej o wynikach konsultacji oraz podjętych na ich podstawie decyzjach,
- brak narzędzi zapewniających bezpośrednie decydowanie – np. budżet obywatelski – który pobudza aktywność i poczucie odpowiedzialności (sprawczości) wśród mieszkańców,
- brak aktywnego włączania młodzieży do budowania potencjału lokalnego samorządu.

Problemy niskiej partycypacji stanowią duże wyzwanie przed samorządem lokalnym, który musi przewartościować wszystkie swoje dotychczasowe i przyszłe sposoby działania, aby stać się samorządem mieszkańców w pełni tego słowa znaczeniu.

W trakcie prac przygotowawczych w II etapie programu „Rozwój Lokalny” przeprowadzono badanie samooceny rozwoju instytucjonalnego Gminy Nakło nad Notecią przy wykorzystaniu **„Narzędzia samooceny dla jednostek samorządu lokalnego w Polsce”**. Narzędzie zostało

przygotowane przez OECD w ramach realizacji projektu „Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce” realizowanego we współpracy ze Związkiem Miast Polskich (ZMP) oraz Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej.

Wykonanie samooceny przy wykorzystaniu tego narzędzia ma na celu wsparcie jednostek samorządu terytorialnego z poziomu lokalnego (gmin i powiatów) w ocenie stanu w kluczowych obszarach zarządzania, które mogą mieć wpływ na inwestycje podejmowane przez władze samorządowe, realizację usług, a w konsekwencji rozwój lokalny. Narzędzie to ma wspierać profesjonalną dyskusję i osiągnięcie konsensusu w wewnętrznych dyskusjach w gronie władz i pracowników samorządowych, co do tego jakie działania należy podjąć w celu wzmocnienia kluczowych obszarów zarządzania, tak aby lepiej realizować lokalne priorytety rozwojowe, poprawić organizację dostarczania usług oraz wewnętrzne procedury zarządzania w celu poprawy efektywności zarządzania. Wykorzystując narzędzie samooceny JST będą w stanie dokonać kompleksowej oceny najważniejszych mocnych i słabych stron w zakresie zarządzania publicznego, które mogą wpływać na krótko-, średnio- i długoterminową efektywność i funkcjonowanie samorządu lokalnego. Identyfikując braki i planując działania doskonalące, JST będzie w stanie dostarczać lepszych usług w ramach realizacji swoich zadań i realizować rozwój w sposób zrównoważony oraz podnosić jakość życia mieszkańców poprzez porównanie z najlepszymi doświadczeniami funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego w wiodących krajach OECD. Narzędzie samooceny ma być wsparciem dla JST w angażowaniu interesariuszy i partnerów w celu zidentyfikowania i lepszego zdefiniowania istniejących wyzwań w zarządzaniu publicznym, które mogą wpływać na jakość rozwoju lokalnego. Narzędzie to może pozwolić JST na lepsze uzasadnienie planowania wydatków na te cele w dyskusji budżetowej przed radą JST.

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

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

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

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

W Gminie Nakło nad Notecią samoocena przy wykorzystaniu powyższego narzędzia została przeprowadzona w miesiącu czerwcu 2020 roku. Narzędzie to przedstawiło czytelną strukturę modelu profesjonalnej administracji samorządowej (w wersji public governance) i było łatwe do zastosowania ze względu na opis interpretacji wyników. Narzędzie intuicyjnie podpowiada, jaki jest stan modelowy w ramach danego kryterium zarządzania, na jakim stadium rozwoju w tym zakresie znajduje się dana JST oraz jakie narzędzia zarządzania powinno się stosować w tym właśnie momencie.

Analityczne przedstawienie poziomu rozwoju instytucjonalnego Gminy Nakło nad Notecią przedstawia się następująco:

Tabela nr 2.3 Narzędzie samooceny rozwoju instytucjonalnego JST: Gmina Nakło nad Notecią

		Poziom 1: Wstępny (poziom podstawowy)	Poziom 2: Zadawalający (średnio zaawansowany)	Poziom 3: Optymalny (oczekiwana praktyka)
Zakres I. WZMOCNIENIE ROZWOJU LOKALNEGO				
Obszar	Wymiar	Poziomy dojrzałości (weryfikowane poprzez spełnienie następujących kryteriów dla każdego poziomu)		
		Poziom 1:	Poziom 2:	Poziom 3:
1. Wyzwania i możliwości rozwoju lokalnego	1. Określenie wyzwań dla rozwoju lokalnego	X		
	2. Określenie możliwości rozwoju lokalnego		X	
	3. Określenie jasno zdefiniowanych priorytetów rozwoju lokalnego	X		
	4. Określenie powiązań między obszarami wiejskimi i miejskimi	X		
	5. Spójność z globalnym programem przeciwdziałania zmianom klimatu		X	
	6. Strategiczna wizja rozwoju a dostosowanie się do zmian demograficznych		X	
2. Planowanie strategiczne	7. Opracowanie strategii rozwoju lokalnego		X	
	8. Perspektywa czasowa lokalnej strategii rozwoju			X
	9. Wizja i cele strategii rozwoju lokalnego		X	
	10. Wymiar przestrzenny strategii rozwoju lokalnego.		X	
	11. Zapewnienie spójności procesów planowania pomiędzy różnymi poziomami władz publicznych		X	
	12. Koordynacja z sąsiednimi	X		

	jednostkami samorządu			
	13. Partycypacyjny proces opracowywania strategii		X	
	14. Powiązania między procesami budżetowania i planowania	X		
	15. Rozwijanie potencjału instytucjonalnego w celu skutecznego prowadzenia polityki rozwoju (w tym zarządzanie zasobami ludzkimi)	X		
3. Monitorowanie i ocena lokalnej strategii i polityk rozwoju lokalnego	16. Dostępność danych	X		
	17. Wskaźniki realizacji strategii rozwoju lokalnego	X		
	18. Monitorowanie wdrożenia strategii rozwoju lokalnego	X		
4. Finansowanie rozwoju jednostek samorządu lokalnego z wykorzystaniem środków zwrotnych	19. Kredyty i instrumenty dłużne	X		
	20. Wykorzystanie innowacyjnych mechanizmów finansowania zadań	X		
5. Współpraca międzysamorządowa	21. Zakres współpracy międzysamorządowej		X	
	22. Współpracująca partnerska podmiotów w ramach obszarów funkcjonalnych	X		
	23. Wewnętrzne przygotowanie w ramach JST do współpracy międzysamorządowej (koordynacja horyzontalna)	X		
	24. Monitorowanie i zarządzanie wynikami współpracy horyzontalnej	X		
6. Koordynacja działań pomiędzy władzami publicznymi różnych poziomów.	25. Ustalenia i umowy w sprawie współfinansowania	X		
	26. Dialog z władzami publicznymi innych poziomów		X	
	27. Wewnętrzne przygotowanie JST do koordynacji współpracy z instytucjami samorządu województwa i administracją krajową (koordynacja pionowa)	X		

II. DOSKONALENIE ŚWIADCZENIA USŁUG

Obszar	Wymiar	Poziomy dojrzałości (weryfikowane poprzez spełnienie następujących kryteriów dla każdego poziomu)		
		Poziom 1:	Poziom 2	Poziom 3
7. Cyfryzacja	28. Zaawansowanie procesu cyfryzacji usług	X		
	29. Infrastruktura i system wsparcia świadczenia usług elektronicznych	X		
8. Zasady	30. Strategiczne podejście do	X		

„otwartego rządzenia”	wdrażania zasad „otwartego rządzenia” *			
	31. Podnoszenie stanu wiedzy i znajomości zasad „otwartego rządzenia” *	X		
	32. Wewnętrzne przygotowanie w ramach JST do wdrażania strategicznego podejścia zasad „otwartego rządzenia” *	X		
	33. Zwiększanie zaangażowania interesariuszy w działania jednostek samorządu	X		
	34. Budżet obywatelski/partycypacyjny		X	
9. Monitoring i ewaluacja lokalnych usług publicznych / polityk publicznych	35. Ocena (ewaluacja) lokalnych polityk / usług publicznych		X	
	36. Jakość oceny lokalnych polityk / usług publicznych	X		
	37. Wykorzystanie wyników oceny lokalnych polityk publicznych / usług publicznych	X		
	38. Przekazywanie informacji o wynikach oceny	X		
10. Ocena skutków regulacji	39. Ocena <i>ex ante</i> decyzji regulacyjnych	X		
	40. Ocena <i>ex post</i> decyzji regulacyjnych	X		
	41. Wewnętrzne przygotowanie w ramach JST do oceny decyzji regulacyjnych	X		
11. Obciążenia administracyjne i zamówienia publiczne	42. Polityka zamówień publicznych poniżej progu ustawowego			X
	43. Szkolenia i rozwój potencjału organizacji w zakresie zamówień publicznych		X	
	44. Współpraca i komunikacja z Urzędem Zamówień Publicznych	X		
	45. Wewnętrzny potencjał w zakresie polityki zamówień publicznych w JST	X		
	46. Dostępność i przejrzystość procedur administracyjnych w JST	X		
	47. Obciążenia administracyjne	X		

III. WZMACNIANIE WEWNĘTRZNYCH PROCESÓW ZARZĄDZANIA

Obszar	Wymiar	Poziomy dojrzałości (weryfikowane poprzez spełnienie następujących kryteriów dla każdego poziomu)		
		Poziom 1:	Poziom 2:	Poziom 3:
12. Koordynacja pomiędzy wydziałami urzędu i z jednostkami	48. Cel koordynacji wewnątrz JST	X		
	49. Instytucjonalna odpowiedzialność za koordynację działań w ramach JST		X	
	50. Przygotowanie instytucji do	X		

organizacyjnymi w ramach JST	koordynacji działań			
	51. Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście koordynacji działań w ramach JST	X		
	52. Umiejętności niezbędne do skutecznej koordynacji w ramach JST	X		
	53. Współdzielenie informacji i dokumentów w ramach urzędu i jednostek organizacyjnych JST	X		
13. Przygotowanie i realizacja budżetu	54. Proces przygotowania budżetu		X	
	55. Przejrzystość i dostępność informacyjna procesu planowania i realizacji budżetu		X	
	56. Budżetowanie zadaniowe	X		
	57. Partycypacyjne i inkluzywne tworzenie budżetu JST	X		
14. Zarządzanie personelem w JST	58. Rekrutacja pracowników	X		
	59. Wspieranie rozwoju zawodowego pracowników	X		
	60. System szkoleń pracowniczych		X	
	61. Planowanie zatrudnienia	X		
	62. Zarządzanie karierą	X		
	63. Wewnętrzne przygotowanie do zarządzania zasobami ludzkimi w JST		X	

Wyniki uzyskane z samooceny były prezentowane i omawiane podczas odbywających się narad z kadrą kierowniczą Urzędu. Obszary, które wypadły najsłabiej to **Zarządzanie Strategiczne**. Pozostałe obszary wypadają nieco lepiej jednakże nie jest to poziom zadawalający.

Działania o charakterze strategicznym podejmowane są zadaniowo na poziomie poszczególnych wydziałów, w celu rozwiązania określonych problemów i realizacji potrzeb. Jedynie część działań ma charakter horyzontalny (np. system administracyjnego obiegu dokumentów czy system księgowy jednostek oświatowych). Inwestycje w rozwiązania dotyczące zarządzania strategicznego na ten moment nie są wystarczająco skoordynowane. Działania w zakresie integracji strategicznej nie zawsze mają charakter planowany. W gminie w sposób sformalizowany nie zostały zdiagnozowane i określone bariery, zasoby, procedury, montaż finansowy, działania w zakresie rozwoju. Nie istnieje system zarządzania projektami. Można stwierdzić, że działania tym zakresie opierają się na zdobytym doświadczeniu praktycznym. Nie opracowano dokumentu strategicznego stricte w zakresie informatyzacji (np. program transformacji cyfrowej) czy polityki, natomiast w Strategii Rozwoju Miasta i Gminy Nakło nad Notecią na lata 2009-2020 kwestie związane z rozwojem polityki cyfrowej znajdują istotne miejsce. Istnieje znacząca informatyzacja realizacji zadań, ale w przeważającej części ogranicza się do funkcji ewidencjonowania danych oraz świadczenia niektórych e-usług. Tym samym nie wykracza poza podstawowy katalog rozwiązań

informatycznych. Spoza podstawowych rozwiązań wdrożono częściowo interaktywne formularze w ramach BIP, na etapie wdrożenia są: aplikacje informatora miejskiego czy roweru miejskiego. Rozwiązania te w większości przypadków ograniczają się jednak do warstwy zewnętrznej (e-usługi), a w mniejszym stopniu poprawiają przepływ informacji wewnątrz urzędu. Ponowne wykorzystanie danych i ich integracja są ograniczone. Występują problemy z zakresu duplikacji systemów (szczególnie między jednostkami organizacyjnymi miasta) oraz w ponownym wykorzystywaniu danych do wsparcia realizacji różnych zadań i procesów w mieście. Zidentyfikowano przeszkody w wykorzystaniu cyfrowych kanałów świadczenia usług. Wykazano na trudności w komunikacji między interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Przepływ wiedzy i pakiet informacji praktycznych, wynikających z doświadczenia i badań, pomiędzy jednostkami opiera się przede wszystkim na osobistych relacjach, a nie w sposób systemowy. Udostępnianie danych następuje w obszarach planowania przestrzennego i polityki budżetowej. Nie udostępnia się danych źródłowych, jako otwarte dane, np. poprzez dedykowany portal. Przy okazji wdrażania systemów informatycznych nie wykonano kompleksowej optymalizacji procesów i sposobu realizacji procedur administracyjnych pozwalających na wykorzystanie potencjału technologii cyfrowych. Występuje ograniczona wymiana danych pomiędzy jednostkami organizacyjnymi miasta. Architektury systemów teleinformatycznych są zaprojektowane głównie w celu wspierania poszczególnych zadań komórek organizacyjnych. Urząd nie prowadzi polityki integracji zasobów i infrastruktury informatycznej. Urząd wykorzystuje systemy czujników, kamer i innych zasobów do realizacji zadań publicznych (czujniki zanieczyszczeń powietrza, monitorowanie gospodarki odpadami). Infrastruktura właściwie nie jest współdzielona na potrzeby różnych zastosowań. Gmina w znikomym stopniu wykorzystuje media społecznościowe oraz portale internetowe w celu umożliwienia partycypacji społecznej, konsultacji czy informacji. Na poziomie poszczególnych wydziałów oraz jednostek organizacyjnych prowadzone są inwestycje i projekty w rozwiązania cyfrowe mające na celu zaangażowanie obywateli (np. w obszarach konsultacyjnych). Ograniczona jest współpraca międzyjednostkowa i dzielenie się doświadczeniami pomiędzy poszczególnymi jednostkami i innymi miastami. W stopniu znikomym promowane są nowe modele zarządzania zachęcające do współpracy z grupami interesariuszy w celu transformacji usług. Wykorzystywane są procedury zamówień publicznych dla wielu jednostek organizacyjnych jednakże brak jest funkcjonowania centralnego systemu działania.

Jednym z wymiarów profesjonalizmu zarządzania w administracji samorządowej jest cykliczne stosowanie metod samooceny, planowanie działań usprawniających, wdrażanie ich, a następnie ocena postępów, poprzedzająca sformułowanie kolejnego etapu usprawnień.

Należy również przy analizie rozwoju instytucjonalnego uwzględnić wynik zaangażowania OECD w pracę z polskimi JST, który będzie w postaci raportu zawierającego zalecenia dotyczące zmian, niezbędnych w celu poprawy praktyki zarządzania na wszystkich szczeblach administracji publicznej i zwiększenia potencjału jednostek samorządu terytorialnego dla bardziej skutecznej realizacji ich własnych celów rozwojowych.

3. CELE I POTRZEBY PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO

3.1. Cele PRI

Plan Rozwoju Instytucjonalnego ma charakter dokumentu strategicznego określającego pożądaną kierunek rozwoju instytucjonalnego szeroko rozumianej administracji samorządowej z wykorzystaniem potencjału pracowników samorządowych. W ramach przeprowadzonej analizy arkuszy diagnostycznych, spotkań i konsultacji wypracowano jego cele.

Jako **główny cel** PRI wskazano, zgodnie z dokumentami programowymi:

Lepsze dostosowanie administracji lokalnej do potrzeb swoich obywateli.

Składają się na niego wyznaczone **trzy cele nadrzędne/ strategiczne**, które określają kierunki przyszłych działań. Są to:

- 1. Wysoki poziom zarządzania w instytucjach samorządowych**
- 2. Wzrastający udział mieszkańców w procesach opiniotwórczych i decyzyjnych**
- 3. Wysoka jakość usług świadczonych przez instytucje samorządowe**

W ramach każdego z obszarów wskazano **cele bezpośrednie** i w konsekwencji, odpowiadające im działania, stanowiące podstawę do opracowania i realizacji konkretnych przedsięwzięć, scharakteryzowanych na kolejnym etapie planowania. (Rozdział IV). Każdy z określonych celów jest odpowiedzią na zdefiniowany wcześniej problem; wyznacza pożądaną kierunek mający zlikwidować lub zmniejszyć określone deficyty rozwoju instytucjonalnego. Odpowiedzialność za realizację tych zadań będzie spoczywała na Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią oraz jednostkach organizacyjnych i spółkach komunalnych gminy.

Strukturę celów Planu Rozwoju Instytucjonalnego wraz ze strukturą zidentyfikowanych wcześniej problemów przedstawia poniższa tabela.

Tabela nr 3.1 Struktura celów Planu Rozwoju Instytucjonalnego wraz ze strukturą zidentyfikowanych wcześniej problemów (matryca logiczna)

DRZEWO PROBLEMÓW						
Problem główny	1	Niezadawalający poziom zarządzania w instytucjach samorządowych	2	Niezadawalający poziom udziału mieszkańców w procesach opiniotwórczych i decyzyjnych	3	Brak systemowych rozwiązań dot. zarządzania jakością świadczonych usług publicznych
Problem szczegółowy	1.1	Brak zarządzania programami strategicznymi oraz systemowego zarządzania projektowego	2.1	Brak skutecznych rozwiązań systemowych dotyczących partycypacji społecznej	3.1	Niewystarczające standardy świadczonych usług publicznych
Przyczyna:		<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak wyodrębnienia w strukturze organizacyjnej 2. Brak narzędzi informatycznych 3. Brak odpowiednich kwalifikacji pracowników 4. Brak systemowego rozwiązania funkcjonowania zespołów zadaniowych 5. Niedostateczne stosowanie metodyki zarządzania projektami 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Niska świadomość pracowników i mieszkańców 2. Brak zaufania do władz lokalnych 3. Brak przejrzystych informacji o działalności Gminy 4. Zła organizacja procesu informowania 5. Niedostosowane procedury i narzędzia konsultacji 6. Brak narzędzi do utożsamiania się mieszkańców z Gminą 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak wiedzy i kwalifikacji pracowników 2. Brak audytów i 3. Brak samooceny 4. Brak badania opinii mieszkańców 5. Brak pełnej informatyzacji
Problem szczegółowy	1.2	Brak systemowych rozwiązań (na poziomie organizacyjnym i technicznym) wspierających proces zarządzania	2.2	Brak dedykowanego stanowiska/komórki koordynującej proces komunikacji z mieszkańcami	3.2	Zdecentralizowana informatyzacja usług publicznych
Przyczyna:		<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak sprawnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej (brak kompetencji i procedur) 2. Brak narzędzi informatycznych 3. Brak skutecznych procedur 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Niedostosowana struktura organizacyjna JST 2. Niewystarczające środki finansowe na wyodrębnienie stanowiska 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak audytu informatycznego 2. Brak strategii zarządzania usługami informatycznymi 3. Funkcjonowanie „ systemu

		zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, motywowanie, awansowanie, ocenianie) 4. Niedostateczne kompetencje pracowników 5. Niska świadomość potrzeby gromadzenia i analizy danych 6. Brak strategii zarządzania bazami danych 7. Brak powiązania procesu planowania działań strategicznych i planowania budżetu i WPF		3. Brak pracowników z odpowiednimi kompetencjami		baz rozproszonych” 4. Brak dbałości o jakość świadczonych usług
Problem szczegółowy	1.3	Brak skoordynowanych procedur w zakresie udzielania zamówień publicznych na poziomie wszystkich jednostek organizacyjnych Gminy	2.3	Brak udziału społeczności lokalnej w kreowaniu budżetu Gminy	3.3	Brak wystarczających kompetencji (<i>wiedzy i umiejętności</i>) pracowników mających wpływ na jakość świadczonych usług publicznych
Przyczyna:		1. Stosowanie niejednorodnych standardów w procesie udzielania zamówień publicznych przez jednostki samorządu 2. Niedostateczne kompetencje merytoryczne pracowników 3. Niedostateczna informatyzacja procesu		1. Brak budżetu obywatelskiego 2. Brak odpowiedniej wiedzy dotyczącej sfery finansów publicznych wśród mieszkańców 3. Brak kampanii informacyjnej w zakresie budżetu obywatelskiego 4. Brak środków finansowych w budżecie		1. Brak umiejętności obsługi interesariusza 2. Brak motywacji do podnoszenia kompetencji 3. Brak skutecznych narzędzi podnoszących jakość świadczonych usług
			2.4	Brak partycypacji młodego pokolenia w działania rozwojowe Gminy	3.4	Brak wiedzy i świadomości dotyczącej problemów osób ze szczególnymi potrzebami

				<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak zainteresowania władzy problemami młodzieży 2. Brak współpracy organów gminy z młodzieżą 3. Niski poziom wiedzy wśród młodzieży dotyczącej funkcjonowania samorządu 4. Brak odpowiednich form i narzędzi w procesie komunikacji 5. Brak Młodzieżowej Rady Miejskiej 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak audytów dostępności we wszystkich obszarach 2. Brak standaryzacji świadczonych usług pod kątem dostępności 3. Niewystarczająca ilość informacji dotycząca dostępności 4. Niski stan wiedzy pracowników 5. Brak angażowania zainteresowanych organizacji w rozwiązywanie problemów osób ze szczególnymi potrzebami
			2.5	Brak efektywnej współpracy międzysektorowej		
				<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak kompleksowego systemu współpracy międzysektorowej 2. Niskie kompetencje pracowników w zakresie współpracy z interesariuszami 3. Brak zaangażowania w rozwiązywanie problemów przedsiębiorców 4. Brak wyodrębnionego kanału komunikacji 		

Drzewo celów						
Oczekiwany skutek	1	Sprawnie działające zarządzanie strategiczne, organizacyjne i finansowe	2	Mieszkańcy z poczuciem społecznej odpowiedzialności za rozwój Gminy	3	Zadowolenie mieszkańców z poziomu świadczonych usług publicznych
WIZJA	Administracja samorządowa Miasta i Gminy Nakło nad Notecią funkcjonująca według standardów Smart City. Nieustannie rozwijająca się pod kątem efektywnego zarządzania dzięki informatyzacji i wysokim kompetencjom zatrudnionej kadry. Będzie to jednostka odznaczająca się wysokiej jakości obsługą interesariusza i efektywnie prowadzoną komunikacją społeczną wzmacniającą partycypację społeczną i dostępność.					

Cele nadrzędne/strategiczne/								
1	WYSOKI POZIOM ZARZĄDZANIA W INSTYTUCJACH SAMORZĄDOWYCH		2	WZRATAJĄCY UDZIAŁ MIESZKAŃCÓW W PROCESACH OPINIODAWCZYCH I DECYZYJNYCH		3	WYSOKA JAKOŚĆ USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ INSTYTUCJE SAMORZĄDOWE	
	Cele bezpośrednie	Główny proces		Cele bezpośrednie	Główny proces		Cele bezpośrednie	Główny proces
1.1	Miasto zarządzane zgodnie z przyjętymi strategiami	Wdrożenie systemu zarządzania programami strategicznymi oraz systemowego zarządzania projektowego	2.1	Sprawny proces komunikacji	Wdrożenie systemu usprawniającego proces komunikacji z mieszkańcami	3.1	Jakość usług spełniająca oczekiwania mieszkańców	Wdrożenie nowego rozwiązania podnoszącego jakość świadczonych usług
1.2	Poprawa jakości zarządzania JST	Wdrożenie systemu zarządzania wsparty narzędziami informatycznymi	2.2	Zaangażowanie mieszkańców w procesy decyzyjne dotyczące lokalnej społeczności	Wdrożenie mechanizmów partycypacji społecznej	3.2	Informatyzacja usług publicznych	Wdrożenie informatycznych narzędzi w sferze usług publicznych
1.3	Transparentność w zamówieniach publicznych	Ujednoczenie systemu zamówień publicznych	2.3	Zaangażowanie młodzieży w działania rozwojowe Gminy	Wprowadzenie systemowego rozwiązania angażowania młodzieży w rozwój JST	3.3	Profesjonalna obsługa interesariusza	Wdrożenie szkoleń ukierunkowanych na jakość świadczonych usług publicznych

			2.4	Nowe formy współpracy międzysektorowej	Skorygowanie systemu współpracy międzysektorowej	3.4	Rozwój dostępności usług publicznych	Upowszechnienie standardów dostępności w działaniach administracji samorządowej
--	--	--	-----	--	--	-----	--------------------------------------	---

Zarówno cele strategiczne, jak i bezpośrednie nie mają układu hierarchicznego i będą realizowane równocześnie, w zależności od dostępnych źródeł finansowania oraz zaangażowania poszczególnych instytucji i podmiotów we wdrażanie *Planu Rozwoju Instytucjonalnego*. Realizacja założonych celów wymaga zintegrowanego i kompleksowego podejścia na różnych płaszczyznach i szczeblach administracji samorządowej. Drzewo celów wskazuje powiązanie logiczne, przyczynowo-skutkowe, i jest efektem całego procesu generowania wizji i celów PRI.

3.2. Wskazanie kluczowych potrzeb rozwoju instytucjonalnego

3.2.1 Cel strategiczny:

Wysoki poziom zarządzania w instytucjach samorządowych

Według Banku Światowego jednym z najistotniejszych elementów składających się na atrakcyjność miasta jest „odpowiednie rządy i zarządzanie”. Proces ten stanowi kluczowe zagadnienie warunkujące możliwości jego rozwoju. Dynamiczne zmiany strukturalne zachodzące w otoczeniu miast oraz wyzwania wynikające z ich wewnętrznego rozwoju są przyczyną, dla której posiadanie **odpowiedniego zestawu instrumentów zarządzania** umożliwi elastyczne kształtowanie wszystkich posiadanych zasobów w odniesieniu do wybranych grup docelowych.

Zarządzanie obejmuje zarządzanie urzędem miasta i jego jednostkami (jako „nakierowane do wewnątrz”) oraz zarządzanie miastem jako całością (orientacja „zewnętrzna”). To właśnie w tych dwóch obszarach **zdefiniowano określone potrzeby**, na które odpowiedzą wskazane w PRI metody i narzędzia rozwojowe. Warunkować one będą dalszy rozwój administracji samorządowej zgodnie ze sformułowaną wizją.

Po pierwsze, w procesie zarządzania miastem istotne znaczenie ma tzw. zarządzanie ogólne (strategiczne), które sprowadza się do:

- sformułowania polityki miasta oraz określenia celów i zadań strategicznych (zasadnicza rola przypada tu strategii rozwoju i politykom szczegółowym),
- wdrożenia realizacji tej polityki przez wszystkie elementy struktury organizacyjnej miasta,
- koordynacji, kontroli i oceny działalności podmiotów realizujących zadania miasta zgodnie z przyjętymi założeniami¹¹⁸.

Na etapie formułowania PRI wdrażanie przyjętych polityk rozwojowych (tj. realizacji przyjętych w niej celów i działań) uznaje się **za wiodącą potrzebę**. Kluczową kwestią jest odpowiednie dopasowanie założonych celów do struktury organizacyjnej i posiadanych kompetencji danej jednostki. Stanowi to w istotnym stopniu o rzeczywistych możliwościach realizacji strategii. Implikuje to potrzebę dostosowania całego systemu organizacyjnego (w tym narzędzi systemowych, struktury organizacyjnej) do specyfiki zarządzania projektowego. Zminimalizuje to problem „silosowości” pracy poszczególnych komórek organizacyjnych.

¹¹⁸ T. Markowski: *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 12

Po drugie, w związku z dynamicznym rozwojem systemów cyfrowych wspierających zarządzanie rozproszonymi instytucjami **zdiagnozowano potrzebę** usprawnienia procesu zarządczego w oparciu o zunifikowany system wykorzystywany przez wszystkich uczestników ścieżki decyzyjnej. Poszczególne jednostki organizacyjne Gminy zlokalizowane są w różnych miejscach miasta. Wprowadzenie jednolitego systemu informatycznego wymusza zastosowanie pewnego, szybkiego i bezpiecznego połączenia cyfrowego. Zgodnie z rozwojem technologicznym najlepszym

a zarazem najbardziej perspektywicznym rozwiązaniem jest zastosowanie połączenia światłowodowego poszczególnych budynków.

Po trzecie, w związku z brakiem rozwiązań technicznych i systemowych powodującym rozproszenie dużej ilości danych, w użytkowanych systemach informatycznych **niezbędne jest** usprawnienie procesów ich analizy i przetwarzania na przejrzyste raporty. Narzędzie takie będzie stanowić wsparcie dla decydentów w skutecznym określaniu kierunków strategicznych dla Gminy. Wykorzystanie w tym celu systemów informatycznych pozwoli na przyspieszenie przedmiotowych procesów i obniżenie kosztów operacyjnych jednostek. W kontekście otrzymywanych aktualnie różnych typów (rodzaj i styl) informacji, za niezbędne uznaje się ujednoczenie tego typu środowiska na wszystkie jednostki gminne.

Istotnym obszarem zarządzania JST są jej **finanse**. Proces zarządzania finansami odnosi się do działań operacyjnych, a także decyzji strategicznych i rozwojowych, które mają wpływ na funkcjonowanie i rozwój społeczności lokalnych. W warunkach niepewności i wahań koniunkturalnych na zarządzających JST spada szczególna odpowiedzialność za jej sytuację finansową.

Zarządzanie finansami gminy to uzyskiwanie dochodów i wydatkowanie środków. Racjonalne, celowe, rzetelne gospodarowanie zasobami wymaga stworzenia odpowiednich mechanizmów. Na etapie formułowania PRI zdiagnozowano **potrzebę ujednoczenia** na poziomie wszystkich jednostek organizacyjnych systemu zamówień publicznych.

3.2.2. Cel strategiczny:

Wzrastający udział mieszkańców w procesach opiniotwórczych i decyzyjnych

Jednym z ważniejszych filarów społeczeństwa obywatelskiego jest wysoki poziom zaangażowania społecznego mieszkańców. Przy identyfikowaniu problemów i barier rozwoju wskazano na niski poziom obywatelskiej aktywności.

Warunkiem prowadzenia skutecznego dialogu obywatelskiego jest dostęp do informacji publicznej. Brak wysokiej jakości, przejrzystej i użytecznej informacji wyklucza możliwość wpływania obywateli na mechanizmy decyzyjne. Stąd **za istotną potrzebę** uznano poprawę

stosowanych narzędzi informacyjnych, poprzez m.in. utworzenie nowoczesnej strony internetowej. **Niezbędne jest** wzmocnienie organizacyjne Urzędu w tym zakresie poprzez utworzenie stanowiska ds. komunikacji i informacji. W ramach tego obszaru działań wskazuje się na potrzebę sformułowania profesjonalnego *Planu komunikacji i informacji*.

Zwraca się uwagę na niedostrzeganie roli i tym samym niewielkie uczestnictwo mieszkańców w konsultacjach społecznych. **Konieczne jest**, zatem wprowadzenie sprawnego i efektywnego systemu konsultacji społecznych – rozumianych jako podstawowe formy dialogu w szczególności z uwzględnieniem nowoczesnych technologii teleinformacyjnych. Aby system spełniał swoją rolę, należy wspierać edukację w zakresie metod i narzędzi dialogu obywatelskiego oraz współpracy międzysektorowej, skierowaną zarówno do przedstawicieli administracji, jak i organizacji pozarządowych.

Istotnym elementem w obszarze jest brak udziału mieszkańców w określaniu priorytetów rozwojowych oraz wpływu na wykorzystanie budżetu. W celu podniesienia współpracy w tym zakresie **za niezbędne należy uznać**: ustalenie budżetu obywatelskiego jako elementu budżetu Gminy oraz udoskonalenie instytucji „inicjatywy lokalnej” jako formy współfinansowania lokalnych potrzeb inwestycyjnych i pozainwestycyjnych przez mieszkańców i samorząd.

Ważną rolę w kształtowaniu wizji rozwoju odgrywa młode pokolenie. Niestety jego potencjał nie został do tej pory wykorzystany. Stąd **za niezbędne uznaje się** wzmocnienie relacji władze samorządowe – młodzież. Z jednej strony wymaga to podniesienia poziomu wiedzy o sprawach publicznych i samorządności wśród młodego pokolenia. Z drugiej – wzmocnienia poczucia współodpowiedzialności za sprawy lokalne. Jednym z narzędzi, które wyjdą naprzeciw takim potrzebom może być powołanie składającego się z młodzieży stałego gremium o charakterze opiniodawczo-doradczym.

3.2.3. Cel strategiczny:

Wysoka jakość usług świadczonych przez instytucje samorządowe

W tym obszarze PRI skupiono się na roli usług publicznych, jako podstawowego zadania administracji publicznej w podnoszeniu jakości życia społeczności lokalnej. Jakość usług publicznych świadczonych na rzecz tych społeczności jest wielkim wyzwaniem dla każdej jednostki samorządu terytorialnego. Mieszkańcy, organizacje społeczne, przedsiębiorcy dokonują oceny działalności władzy samorządowej na podstawie poziomu zaspokojenia potrzeb publicznych.

Gwarancją podnoszenia jakości tych usług jest stałe ich monitorowanie. Wykorzystanie monitoringu jakości usług publicznych do podniesienia jakości życia mieszkańców należy uznać za

działanie pierwszoplanowe. Należy dokonać analizy standardów obsługi. W konsekwencji pozwoli ono na przyjęcie takich rozwiązań, które będą odpowiadać potrzebom mieszkańców i klientów. **Niezbędne** będzie wdrożenie systemu informatycznego, który pozwoli na wprowadzenie wszystkich zaproponowanych usług.

Brak wysoko wyspecjalizowanej kadry rodzi **potrzebę** wdrożenia szkoleń ukierunkowanych na jakość świadczonych usług.

Promowanie standardów dostępności we wszystkich działaniach administracji samorządowej wynika zarówno z potrzeb społeczności lokalnej, jak i ze zmieniającego się otoczenia prawnego. Obejmuje to dostępność przestrzenną, jak i cyfrową. Ze względu na szeroki obszar interwencji, **niezbędne jest** przeprowadzenie audytu dostępności obejmującego wszystkie instytucje gminne. W konsekwencji zostaną wdrożone proponowane rozwiązania. Niezależnie od wyników powyższych badań, uprzednio jako kierunek działania należy wskazać na pilne dostosowanie stron internetowych do wymogów wynikających z przepisów prawa w obszarze dostępności cyfrowej.

3.3. Wskaźniki PRI

Określenie wskaźników Planu Rozwoju Instytucjonalnego wymaga ustalenia aktywności i procesów, które staną się podstawą osiągania wyznaczonych celów. Na etapie formułowania celów bezpośrednich ustalono działania, stanowiące swego rodzaju „wiązkę” przedsięwzięć, czyli ujęte systemowo rozwiązania, które będą służyły realizacji wcześniej określonego celu. Składające się na nie przedsięwzięcia zostały doprecyzowane w drodze konsultacji wewnętrznych/zewnętrznych.

Wskaźniki realizacji PRI zostały ustalone wg następującego zakresu przedmiotowego:

- **Produkty** to „dobra i usługi” powstałe w toku realizacji projektu
- **Rezultaty** to efekty działań podjętych w ramach projektu, które są odczuwalne po ich zakończeniu. Opisują zmiany jakie zajdą w wyniku wdrożenia projektu - związane są z korzyściami jakie osiągną uczestnicy projektu po jego zakończeniu.

Wskaźniki celów PRI szczegółowo zostaną przedstawione w rozdziale 9.

Uszczegółowienie niniejszych informacji, w tym m.in. geneza, opis, efekty realizacji/ wpływ przedsięwzięcia, znajdzie odzwierciedlenie w Kartach działań, sformułowanych według układu wskazanego na: <https://planrozwaju.miasta.pl/project>

Podsumowując, ujęcie instrumentalne pozwala na wyróżnienie najważniejszych narzędzi wykorzystywanych w procesie rozwoju instytucjonalnego. Zaliczyć do nich należy: 1) planowanie, 2) partnerstwo, 3) organizację, 4) finansowanie i 5) informację. Proponowane w dalszej części PRI

rozwiązania systemowe, ujęte w konkretne działania będą wykorzystywać wszystkie powyższe narzędzia.

3.4. Opis powiązań Planu Rozwoju Instytucjonalnego z dokumentami strategicznymi i planistycznymi na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym

Przy opracowaniu PRI uwzględniono aspekt spójności dokumentu z dokumentami planistycznymi o zasięgu lokalnym, regionalnym i krajowym, takimi jak:

- Dokumenty planistyczne poziomu krajowego:
 - Strategia Europa 2020,
 - Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe,
 - Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.),
 - Program Dostępność Plus 2018- 2025.

- Dokumenty planistyczne poziomu regionalnego i lokalnego:
 - Strategia Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2020. Plan modernizacji 2020+,
 - Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Bydgosko-Toruńskiego Obszaru Funkcjonalnego,
 - Strategia Rozwoju Powiatu Nakielskiego na lata 2014-2020+,
 - Lokalny Program Rewitalizacji na lata 2016-2023,
 - Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Nakło nad Notecią,
 - Wieloletni program gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy Nakło nad Notecią na lata 2017 – 2021,
 - Plan gospodarki niskoemisyjnej dla Gminy Nakło nad Notecią,
 - Plan Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla Powiatu Nakielskiego,
 - Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność dla obszaru powiatu nakielskiego na lata 2016-2023,
 - Program ochrony środowiska dla Miasta i Gminy Nakło nad Notecią na lata 2020-2023 z perspektywą do roku 2028.

4. OPIS DZIAŁAŃ PLANOWANYCH DO PODJĘCIA W ODPOWIEDZI NA ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY I CELE, Z UWZGLĘDNIENIEM STANDARDÓW DOSTĘPNOŚCI

W rozdziale przedstawiono przedsięwzięcia w ramach działania, wynikające z przeprowadzonej diagnozy instytucji w sześciu obszarach i wpisujące się w założone cele strategiczne i bezpośrednie. Identyfikacja przedsięwzięć została przeprowadzona w ramach otwartego naboru działań w ramach struktury JST i jednostek organizacyjnych oraz interesariuszy zewnętrznych, osób fizycznych.

Gmina realizuje więcej działań, wpisujących się w PRI, niż tylko te wskazane poniżej. Jednakże wybrano te, które wynikając z diagnozy, są potrzebne do realizacji i nie mają pokrycia w innych źródłach lub wyższy priorytet lub montaż finansowy. Prace nad sformułowaniem działań są efektem prac równoległych: warsztatów, zgłoszeń wewnętrznych, dialogu z mieszkańcami, ankiet online, aby zapewnić jak największy udział interesariuszy i tym samym najlepszych pomysłów.

Przedstawione w załączniku do Planu działania podstawowe i uzupełniające PRI stanowią opis narzędzi i procedur wzmacniających potencjał instytucjonalny i skuteczność administracji urzędów obszaru funkcjonalnego w wybranych aspektach ich funkcjonowania. Zostały one opracowane w podziale na trzy procesy (obszary), ale należy zauważyć, że stanowią one spójny system zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie. Jako cele strategiczne przyjęto:

1. WYSOKI POZIOM ZARZĄDZANIA W INSTYTUCJACH SAMORZĄDOWYCH

2. WZRASTAJĄCY UDZIAŁ MIESZKAŃCÓW W PROCESACH OPINIODAWCZYCH I DECYZYJNYCH

3. WYSOKA JAKOŚĆ USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ INSTYTUCJE SAMORZĄDOWE

W celu realizacji przyjętych celów strategicznych, w ramach obszaru programowego przewiduje się realizację następujących działań, które również wpisują się w cele strategiczne Planu Rozwoju Lokalnego:

1. **Human Smatr Cities w usługach publicznych.** Działanie to może być realizowane poprzez aktywności edukacyjne mające na celu zdobywanie wiedzy i zwiększanie kompetencji urzędników miejskich, takie jak np.: konferencje, szkolenia, warsztaty, seminaria, spotkania, staże, wizyty studyjne, wymiana urzędników, strona internetowa, platformy IT (centra wiedzy), biuletyn, mailingi i inne narzędzia wykorzystujące ICT. Mechanizmy te powinny służyć, jako podstawa do podnoszenia umiejętności i jakości usług świadczonych przez

urzędników na poziomie lokalnym, a także do kształcenia i zapewnienia liderów rozwoju lokalnego, jako modeli dla innych samorządów. Planuje się optymalizację struktury organizacyjnej urzędu i jednostek organizacyjnych w celu zapewnienia skutecznego i przejrzystego zintegrowanego, systemowego podejścia do świadczenia usług np. poprzez powoływanie zespołów zadaniowych, mające na celu wdrażanie i koordynację projektów w poszczególnych obszarach miasta.

- 2. Wyższe Standardy Zarządzania.** Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządów lokalnych. Zadania w tym zakresie odnoszą się do tworzenia/ poprawy mechanizmów ograniczania biurokracji, przepisów czy regulacji, bardziej przejrzystej i efektywnej struktury podziału zadań i wymiany informacji w urzędach, lepszej koordynacji działań pomiędzy różnymi komórkami urzędów miast oraz tymi urzędami a innymi podmiotami publicznymi na poziomie lokalnym. W ramach powyższego działania planuje się tworzenie i zastosowanie standardów otwartości, przejrzystości i praworządności funkcjonowania urzędów. Planowane jest wdrożenie działań w obszarze dalszej cyfryzacji administracji publicznej.

W obszarze zamówień publicznych planuje się utworzenie centralnego zamawiającego, który będzie prowadził działalność w zakresie pomocniczych działań zakupowych na rzecz jednostek organizacyjnych, w postępowaniach powyżej progów, od których uzależnione jest stosowanie ustawy Prawo zamówień publicznych.

- 3. Partycypacja Naszym Wezwaniem.** Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego. Zadania w tym zakresie powinny stworzyć trwałe, solidne i włączające mechanizmy uczestnictwa publicznego, angażując mieszkańców i odpowiednie zainteresowane strony w procesy decyzyjne. Planowane jest zwiększanie partycypacji społecznej przy użyciu nowych technologii w obszarze głównie konsultacyjnym i strategicznym. Planuje się projekty i demonstracje rozwiązań z dziedziny smart city w obszarze m.in. ochrony środowiska, zarządzania zasobami naturalnymi, wodą, powietrzem, zielenią i komunikacją miejską. Promowana jest współpraca międzyjednostkowa i dzielenie się doświadczeniami pomiędzy poszczególnymi jednostkami i innymi miastami. Planowane są dalsze działania w obszarze rozwoju świadomości i integracji mieszkańców wokół kwestii ochrony środowiska, również lokalnego. Promowane są nowe modele zarządzania zachęcające do współpracy z grupami interesariuszy w celu transformacji usług.

Podsumowując: zakres tematyczny, kompletne propozycje działań, jako dokumenty wskazujące kierunki aktywności i rozwoju na poziomie lokalnym w zakresie dobrego zarządzania, obejmują następujące kwestie:

- podniesienie poziomu standardów działania i kompetencji administracji samorządowej oraz świadczonych przez nią usługi,
- zmniejszenie problemu "silosowości" pracy poszczególnych komórek administracji lokalnej i wspieranie efektywnego przepływu informacji zarówno wewnątrz urzędów jak i między nimi a obywatelami,
- promowanie i wdrażanie kultury otwartości, przejrzystości, praworządności, wzmocnienie struktur współpracy pomiędzy samorządami a mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi, biznesem, itd., szczególnie przy wykorzystaniu inteligentnych rozwiązań z dziedziny **Smart City** (np. platform cyfrowych),
- zwiększenie udziału mieszkańców w procesach współdecydowania i współzarządzania miastami, m.in. poprzez budżet obywatelski.

Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje, transparentność, obok wymiaru rozwojowego, będą miały także na celu podniesienie poziomu kompetencji, jakości świadczonych usług i odpowiedzialności administracji samorządowej. Dzięki lepszej organizacji i zwiększonym kompetencjom swoich pracowników, samorząd Gminy zapewni mieszkańcom skuteczniejsze wsparcie i przyczynić się będzie do podniesienia jakości życia w społeczności. Dobre zarządzanie publiczne, w tym zasada praworządności, przyczynią się do budowania zaufania mieszkańców do władz lokalnych jako instytucji administrujących lokalnym rozwojem.

Przedsięwzięcia zgłaszane były przez jednostki samorządu terytorialnego, przedstawiciele stowarzyszeń oraz osoby fizyczne. Wszystkie przedsięwzięcia analizowane były pod kątem dostępności, wiele z proponowanych bezpośrednio dotyczy osób o szczególnych potrzebach. Łącznie do realizacji Rada Rozwoju przedstawiła 55 przedsięwzięcia, które zostały podzielone na działania podstawowych i uzupełniające.

Systemowe zestawienie celów strategicznych, działań oraz katalogu przedsięwzięć w ujęciu ogólnym zawiera Tabela nr 4.1. Realizacja wskazanych przedsięwzięć w ramach określonych celów jest odpowiedzialnością na zdefiniowane i opisane wcześniej potrzeby. Zgodnie z przedstawioną matrycą logiczną, stanowią narzędzie wyeliminowania lub ograniczenia zdiagnozowanych problemów.

4.1. Działania podstawowe

Tabela nr 4.1 Zestawienie zaplanowanych działań podstawowych i katalogu przedsięwzięć, służących ich realizacji

Działanie podstawowe - nieinwestycyjne		
WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA	PARTYCYPACJA NASZYM WYZWANIEM	HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH
1. ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU	13. NASZE KONSULTACJE	3. PORTAL MIESZKAŃCA
7./27. SYSTEM SZKOLEŃ	18. DOSTĘPNA STRONA INTERNETOWA	4. MOBILNY URZĘDNIK
9. EFEKTYWNOŚĆ I MOTYWACJA	33. POLITYKA INFORMACYJNA	6./25. CYFRYZACJA BIURA OBSŁUGI
14. OCENA I MOTYWACJA	34. PARTNERSKIE ZARZĄDZANIE PUBLICZNE	10. STANDARDY USŁUG
19. INWESTYCJE NOWY WYMIAR	36. WSPÓŁPRACA BILATERALNA	
22. SYSTEM RAPORTOWANIA I ANALIZ	37. PROMOCJA PROJEKTÓW PRL i PRI	11. NAKIELSKA KARTA MIESZKAŃCA
26. WSPÓLNY SYSTEM	51. DZIAŁAMY Z BUDŻETEM OBYWATELSKIM	12. DBAMY O MIESZKAŃCA
30. ZIELEŃ MIEJSKA	52. MŁODZIEŻ KONSULTUJE I DORADZA	17. DOSTĘPNA KULTURA
35. EFEKTYWNY ZESPÓŁ		29. CYFROWE MUZEUM
38. REWIDENT		32. INSTYTUCJE DLA KAŻDEGO
41. ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW		45. ZAGOSPODAROWANIE PRZESTRZENNE 3D
53. CENTRALIZACJA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH		
54. KOSZTY ZARZĄDZANIA		
55. KOSZTY WDROŻENIA		
Działanie podstawowe - inwestycyjne		
WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - część inwestycyjna		HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - część inwestycyjna
5. WSPÓLNY SYSTEM		23. PORTAL MIESZKAŃCA
8. ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW		24. MOBILNY URZĘDNIK
20. ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU		28. DOSTĘPNA KULTURA
44. INWESTYCJE NOWY WYMIAR		31. CYFRYZACJA BIURA OBSŁUGI
47. WDROŻENIE PRL + PRI		39. CYFROWE MUZEUM
		43. DBAMY O MIESZKAŃCA
		46. ZAGOSPODAROWANIE PRZESTRZENNE. 3D

4.2. Działania uzupełniające

Tabela nr 4.2 Zestawienie zaplanowanych działań uzupełniających i katalogu przedsięwzięć, służących ich realizacji

Działania uzupełniające - nieinwestycyjne i inwestycyjne		
WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - kontynuacja		HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - kontynuacja
2./48. SYSTEM RAPORTOWANIA I ANALIZ		15./49.E-KSIEGOWOŚĆ, E-PODATKI
16./50. NOWA FORMUŁA WINDYKACJI		
21. ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU		
40. WSPÓLNY SYSTEM		
42. ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW		

Szczegółowy opis działań został przedstawiony w załączniku do niniejszego rozdziału – Karty Działań.

4.3. Standardy dostępności

Na etapie projektowania Planu Rozwoju Instytucjonalnego, przyjęto zasadę, że wszystkie przedsięwzięcia będą realizowane z uwzględnieniem standardów dostępności zawartymi w Programie Dostępność Plus 2018 – 2025 oraz Załącznika Nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasad równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasad równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020.

W szczególności wszystkie spotkania organizowane w ramach realizacji przedsięwzięcia będą prowadzone w miejscach pozbawionych 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 mieszkańców ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji.

Wszystkie przedsięwzięcia w ramach działań zaplanowane w PRI analizowane były pod kątem dostępności, wiele z proponowanych bezpośrednio dotyczy osób o szczególnych potrzebach.

PRI wpisuje się w takie działania, aby zapewnić lokalnej społeczności przyjazne warunki do życia, poprzez podniesienie jakości i zapewnienie niezależności życia dla osób o szczególnych potrzebach. Dlatego też Plan wpisuje się w Program Dostępność Plus na zasadzie „dwutorowego” oddziaływania na stan dostępności. Pierwszy wymiar to trwałe włączenie problematyki dostępności do wszystkich strategii i polityk publicznych, do praktyki planowania i realizacji i oceny realizacji funkcjonowania gminy, drugi wymiar to inwestycje (budowlane, transportowe, technologiczne). Stąd też analizując przedsięwzięcia w ramach konkretnego działania, można stwierdzić, że działania PRI ujmują: przeprowadzenie audytów dostępności we wszystkich budynkach administracji samorządowej i jednostek organizacyjnych, likwidację barier w dostępie do przestrzeni i budynków, poprzez umożliwienie samodzielnego korzystania przez wszystkich z dostępnych pomieszczeń, swobodę poruszania się pieszo w przestrzeni publicznej, podniesienie standardów świadczonych usług poprzez dostępne strony internetowe (WCAG 2.1), system komunikacji dwustronnej w Portalu Mieszkańca, kompleksową budowę kart E-usług, realizację usługi Mobilny Urzędnik, umożliwienie uczestniczenia bezpośrednio w wydarzeniach kulturalnych, jak i skorzystania w trybie on-line z Cyfrowego Muzeum. Wprowadzone zostaną usprawnienia w komunikacji z urzędami poprzez zapewnienie tłumacza języka migowego, wykorzystania technologii IT w procesie komunikacji – translatory, zakup i instalacja programów powiększających, mówiących, drukarek Braille’a, nagranie płyt z tłumaczeniem na język migowy, materiały w innych wersjach alternatywnych (na przykład audio, rysunki, symbole). Większość tych działań umożliwić będzie zbudowana sieć światłowodowa oraz wspólny system zarządzania informatycznego. Istotnym w tym procesie będzie również element ludzi. Stąd też, aby zwiększyć potencjał oraz przede wszystkim świadomość pracowników, zaplanowano szereg szkoleń, warsztatów szkoleniowych, spotkań.

PRI we wszystkich działaniach, gdzie to możliwe uwzględnia aspekt podniesienia poziomu standardów działania i kompetencji administracji samorządowej oraz świadczonych przez nią usług mając na uwadze szeroko rozumianą dostępność w sensie infrastruktury, ale też społecznym.

5. PARTYCYPACJA SPOŁECZNA – SPOSÓB WŁĄCZENIA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ W PROCES PRZYGOTOWANIA I WDRAŻANIA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO

Partycypacja społeczna jako nieodłączny i istotny element procesu przygotowania i wdrożenia PRI, została przewidziana na każdym jego etapie. W rozdziale przedstawiono narzędzia i techniki partycypacyjne, jakie zastosowano lub zaplanowano do realizacji dla zapewnienia oddolnego charakteru PRI, tj. zagwarantowania udziału społeczności lokalnej w procesie tworzenia i realizacji Planu.

5.1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania *Planu Rozwoju Instytucjonalnego*

Przystępując do prac dotyczących opracowania Planu Rozwoju Instytucjonalnego przygotowano informacje o tym przedsięwzięciu na stronie internetowej, w mediach społecznościowych, lokalnym radio i prasie. Została założona podstrona internetowa dedykowana wyłącznie funduszom norweskim. Efektem takiego działania był fakt, że już na etapie działań organizacyjnych zapewniono w nich udział lokalnej społeczności w tym osób o szczególnych potrzebach, lokalnych stowarzyszeń, przedsiębiorców i samorządów mieszkańców. Proces opracowania Planu Rozwoju Instytucjonalnego uwzględniał aktywne włączenie na każdym etapie, członków Zespołu Roboczego, Zespołu Kluczowych Specjalistów oraz Rady Rozwoju reprezentującej różne grupy interesariuszy, m.in. przedstawicieli JST i jej jednostek organizacyjnych, lokalnych stowarzyszeń, Lokalnej Grupy Działania, przedstawicieli mieszkańców gminy. Na etapie przygotowawczym zastosowano metody badawcze:

- analiza zapisów aktualnie obowiązujących dokumentów strategicznych i dokumentów wewnętrznych,
- analiza danych zastanych (desk research),
- prowadzenie internetowych badań ankietowych (CAWI),
- warsztaty szkoleniowe z pracownikami JST,
- wypełnienie kwestionariuszy diagnostycznych,
- organizacja spotkań (bezpośrednich oraz wideokonferencji z wykorzystaniem aplikacji MS Teams) przedstawicieli władz gminy z ekspertami i interesariuszami,
- warsztaty eksperckie z kierownikami jednostek organizacyjnych.

Spotkania z interesariuszami były organizowane w ten sposób, że nosiły one cechy warsztatów szkoleniowych dedykowanych konkretnym grupom, omawiano problemy słabych i mocnych stron w poszczególnych obszarach funkcjonowania gminy, zwłaszcza z punktu widzenia interesariuszy. Punktem wyjścia podczas spotkań było omówienie danych zastanych, danych pozyskanych z Monitora Rozwoju Lokalnego, ale przede wszystkim z ankiet i arkuszy diagnostycznych

pozyskanych od mieszkańców, jak również pracowników samorządowych. Ważnym elementem warsztatów szkoleniowych było uczestnictwo specjalistów i doradców ze Związku Miast Polskich, których wiedza i umiejętności wielokrotnie pomagały w określaniu ram działalności nad opracowaniem projektu. Na podkreślenie zasługuje – zwłaszcza w czasie trwającej pandemii Covid 19 - wykorzystanie technologii IT – MS Teams w prowadzeniu konferencji i spotkań z ekspertami i interesariuszami. Istotnym było również to, że wszystkie spotkania organizowane w ramach realizacji przedsięwzięcia były prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych.

W wyniku przeprowadzonych działań, przy zastosowaniu wskazanych powyżej narzędzi i technik partycypacyjnych, zdefiniowane zostały problemy i potrzeby oraz określone zostały cele i działania w PRI.

5.2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji *Planu Rozwoju Instytucjonalnego*

Na etapie realizacji działań zaplanowanych w PRI przewiduje się następujące metody włączania społeczności lokalnej:

- spotkania w formie warsztatów eksperckich w celu omówienia poszczególnych etapów realizacji Planu,
- badania sondażowe na temat mechanizmów wdrożeniowych,
- badania fokusowe w sprawie transparentności działań i dokonywanych zmian,
- wydarzenia na Facebooku,
- debaty publiczne,
- informacje prasowe i radiowe,
- w czasie trwania pandemii Covid 19 wykorzystywana będzie technologia IT – MS Teams w prowadzeniu konferencji i spotkań z ekspertami i interesariuszami.

Partycypacja społeczna na etapie działań uzupełniających przewiduje następujące metody włączenia społeczności lokalnej, m.in: badania sondażowe na temat mechanizmów wdrożeniowych, media społecznościowe, informacje prasowe i radiowe oraz wykorzystanie technologii IT – MS Teams w prowadzeniu konferencji i spotkań z ekspertami i interesariuszami.

Wyniki wszystkich działań podawane będą do publicznej wiadomości poprzez Internet, Biuletyn Informacji Publicznej, media społecznościowe, prasę, radio o zasięgu lokalnym lub regionalnym. Wszystkie przedsięwzięcia będą realizowane z uwzględnieniem Załącznika Nr 2 *Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasad równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasad równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020*. W szczególności wszystkie spotkania organizowane w ramach realizacji przedsięwzięć będą prowadzone w miejscach pozbawionych barier architektonicznych, a istotne informacje będą

dystrybuowane lub redystrybuowane w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych, niezależnie od sprawności narządów słuchu lub wzroku. 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.

5.3. Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów *Planu Rozwoju Instytucjonalnego*

Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów PRI zostanie zapewniona poprzez:

- badanie sondażowe na temat podsumowania efektów procesu wdrażania, prognozy trwałości oraz efektów synergicznych i mnożnikowych,
- debata publiczna na forum Rady Miejskiej w sprawie ogólnej oceny PRI i dalszego rozwoju instytucjonalnego,
- badania ankietowe CAWI dotyczące postrzegania przez mieszkańców zmian w gminie,
- warsztaty z mieszkańcami w formie kawiarenki obywatelskiej,
- informacje na stronach internetowych,
- informacje prasowe i radiowe.

Niezależnie od powyższych działań, przedstawiciele lokalnych środowisk gospodarczych i społecznych będą brać udział w pracach Zespołu ewaluacyjnego powołanego do przeprowadzenia ewaluacji rezultatów wdrożenia PRI.

Podobnie jak na etapie realizacji PRL, także na etapie oceny efektów, wyniki wszystkich działań podawane będą do publicznej wiadomości poprzez Internet, Biuletyn Informacji Publicznej, media społecznościowe, prasę, radio o zasięgu lokalnym lub regionalnym, a wszystkie działania będą realizowane z uwzględnieniem Załącznika Nr 2 *Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasad równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasad równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020.*

6. SZACUNKOWY HARMONOGRAM REALIZACJI PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO

6.1. Harmonogram realizacji PRI

Czas jest jednym z podstawowych parametrów wykonania każdego projektu - stąd też tak istotna jest bieżąca informacja o realizacji projektu w aspekcie dotrzymywania założonych terminów lub ewentualnych opóźnień. Informacje dotyczące harmonogramu Planu Rozwoju Instytucjonalnego przedstawiano w postaci wykresu Gantta zawierającego terminy rozpoczęcia i zakończenia każdego z zadań i przedsięwzięć. Informacje o czasie trwania poszczególnych zadań przedstawione są w formie pasków naniesionych na osi czasowej Planu i obrazujących zaplanowane terminy rozpoczęcia i zakończenia. W czasie realizacji projektu na wykres nanoszone będą - w tej samej formie - informacje pokazujące faktyczny stan realizacji poszczególnych zadań, co pozwoli na wyciągnięcie wniosków o stanie realizacji projektu. Polecane będzie powiększenie wykresu Gantta i umieszczenie go na ścianie lub w innym łatwo dostępnym miejscu dla członków zespołu.

Harmonogram wdrożenia zbudowano w ten sposób, że przedsięwzięcia proponowane do realizacji, które obejmują 5 działań podstawowych i 2 działania uzupełniające, w celu uproszczenia procesu wdrażania, podzielono na 3 działania. Oznaczone są one kolorami zielonym, czerwonym i niebieskim. Zostały one uszeregowane pod kątem realizacji celów strategicznych, co przedstawiono na wykresie Gantta, natomiast opisano poniżej.

W harmonogramie ujęto również przedsięwzięcia, oznaczone kolorem czarnym (rewident, współpraca bilateralna, promocja PRI i PRL, wdrożenie PRL i PRI). Wykazano je na podstawie uzgodnień z doradcami projektu w celu ujęcia w budżecie programu.



1. **Wyższe Standardy Zarządzania.** Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządów lokalnych. Zadania w tym zakresie odnoszą się do tworzenia/ poprawy mechanizmów ograniczania biurokracji, przepisów czy regulacji, bardziej przejrzystej i efektywnej struktury podziału zadań i wymiany informacji w urzędach, lepszej koordynacji działań pomiędzy różnymi komórkami urzędów miast oraz tymi urzędami a innymi podmiotami publicznymi na poziomie lokalnym.

W ramach powyższego działania planuje się tworzenie i zastosowanie standardów otwartości, przejrzystości i praworządności funkcjonowania urzędów. Planowane jest wdrożenie działań w obszarze dalszej cyfryzacji administracji publicznej. W obszarze zamówień publicznych planuje się utworzenie centralnego zamawiającego, który będzie prowadził działalność w zakresie pomocniczych działań zakupowych na rzecz jednostek organizacyjnych, w postępowaniach powyżej progów, od których uzależnione jest stosowanie ustawy Prawo zamówień publicznych.

2. **Human Smatr Cities w usługach publicznych.** Działanie to może być realizowane poprzez aktywności edukacyjne mające na celu zdobywanie wiedzy i zwiększanie kompetencji urzędników miejskich, takie jak np.: konferencje, szkolenia, warsztaty, seminaria, spotkania, staże, wizyty studyjne, wymiana urzędników, strona internetowa, platformy IT (centra wiedzy), biuletyn, mailingi i inne narzędzia wykorzystujące ICT. Mechanizmy te powinny służyć jako podstawa do podnoszenia umiejętności i jakości usług świadczonych przez urzędników na poziomie lokalnym, a także do kształcenia i zapewnienia liderów rozwoju lokalnego jako modeli dla innych samorządów. Planuje się optymalizację struktury organizacyjnej urzędu i jednostek organizacyjnych w celu w celu zapewnienia skutecznego i przejrzystego zintegrowanego, systemowego podejścia do świadczenia usług np. poprzez powoływanie zespołów zadaniowych, mające na celu wdrażanie i koordynację projektów w poszczególnych obszarach miasta.

3. **Partycypacja Naszym Wezwaniem.** Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego. Zadania w tym zakresie powinny stworzyć trwałe, solidne i włączające mechanizmy uczestnictwa publicznego, angażując mieszkańców i odpowiednie zainteresowane strony w procesy decyzyjne. Planowane jest zwiększanie partycypacji społecznej przy użyciu nowych technologii w obszarze głównie konsultacyjnym i strategicznym. Planuje się projekty i demonstracje rozwiązań z dziedziny smart city w obszarze m.in. ochrony środowiska, zarządzania zasobami naturalnymi, wodą, powietrzem, zielenią i komunikacją miejską. Promowana jest współpraca międzyjednostkowa i dzielenie się doświadczeniami pomiędzy poszczególnymi jednostkami i innymi miastami. Planowane są dalsze działania w obszarze rozwoju świadomości i integracji mieszkańców wokół kwestii ochrony środowiska, również lokalnego. Promowane są nowe modele zarządzania zachęcające do współpracy z grupami interesariuszy w celu transformacji usług.

Budowa Zespołu

Przyjęto koncepcję, że za wdrożenie Planu Rozwoju Instytucjonalnego i Planu Rozwoju Lokalnego odpowiadać będzie Kierownik Projektu przy pomocy Zespołu Wdrożeniowego. Zespół powołany zostanie Zarządzeniem Burmistrza Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią.

Przedsięwzięcia będą wykonywane przez wyznaczonych członków zespołu w składzie:

- 1) Kierownik projektu - nadzór nad realizacją PRI i PRL, odpowiedzialność za cały proces wdrożenia, monitoringu oraz ewaluacji;
- 2) Operator PRI - koordynacja wdrożenia, w tym aktualizacja harmonogramu, obsługa audytów i kontroli w ramach PRI;
- 3) Operator PRL – koordynacja wdrożenia, w tym aktualizacja harmonogramu, obsługa audytów i kontroli w ramach PRL.

W ramach projektu funkcjonowały będą dwa podzespoły, osobno dla PRI i osobno dla PRL.

W przypadku PRI podzespół – w dalszej części Planu nazywany Zespołem PRI, zostanie powołany spośród pracowników urzędu w celu realizacji Planu w określonym czasie i budżecie. Zespół ten stworzony będzie tylko dla danego projektu i po jego zakończeniu zostanie rozwiązany. Na etapie wdrażania Planu Rozwoju Instytucjonalnego zespół ten odpowiedzialny będzie za koordynację procesu wdrożenia i uzyskanie założonych wyników z poziomu całego planu. Natomiast poszczególne przedsięwzięcia w określonych sytuacjach wchodzące w skład działania będą wykonywane albo przez poszczególnych członków zespołu zadaniowego (specjalistów) albo przez innych pracowników urzędu powołanych do zespołów zadaniowych. Przewiduje się, że w określonych sytuacjach, Zespół PRI może być wspomagany przez specjalistów zewnętrznych, zwłaszcza w obszarze działań IT. Dobór zadań będzie zależał od takich czynników, jak: specyfika poszczególnych projektów, kompetencje zawodowe i umiejętności członków zespołu i pracowników urzędu, ich obciążenie pracą zawodową czy innymi jednocześnie realizowanymi projektami. Na tym etapie wdrożenia z danego obszaru- realizacja zadania- wszystkimi działaniami kierować i odpowiadać za wyniki będzie specjalista w porozumieniu z Operatorem Planu.

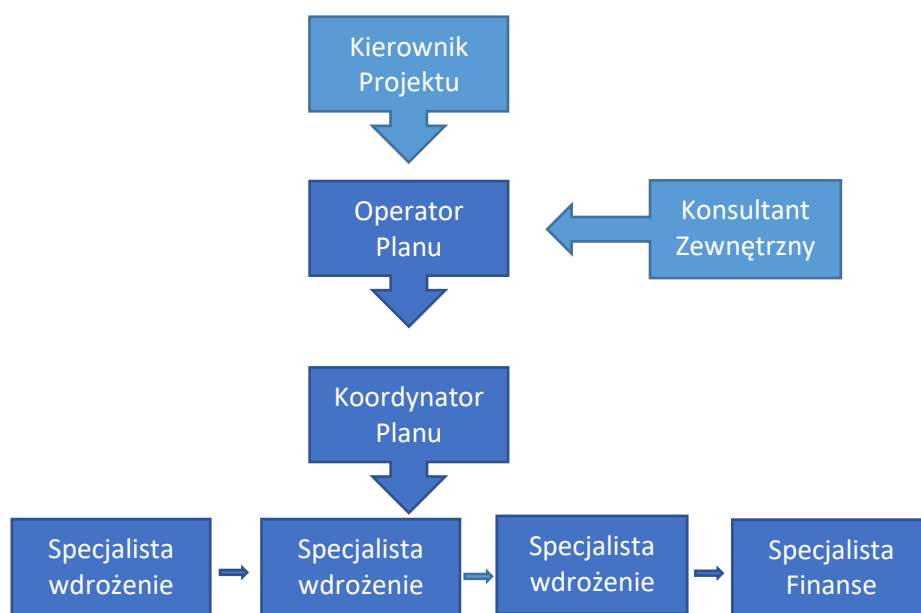
Szczegółowy zakres obowiązków każdego z członków zespołu określony zostanie w załączniku do zarządzenia w sprawie powołania Zespołu Wdrożeniowego. Jako miejsce spotkań zespołu ustala się salę narad w urzędzie – sala nr 21. Wyposażenie Zespołu w fazie początkowej w 5 stanowisk informatycznych pozwalających na gromadzenie i przetwarzanie informacji w zakresie zarządzania projektami. Wyposażenie pojedynczego stanowiska powinno się składać z:

- komputera typu Laptop,
- pakietu programów biurowych (np. MS Office),
- pakietu wspierającego zarządzanie projektami (np. MS Project 2003).

Ponadto na wyposażeniu powinna się znajdować drukarka wielkoformatowa (format minimum A3) oraz skaner. W okresie późniejszym Zespół powinien zostać wyposażony w narzędzia informatyczne służące archiwizacji dokumentacji projektowych. Wszystkie osoby Zespołu wyposażone będą w służbowe laptopy oraz telefony komórkowe. Każda z osób posiadać będzie służbową pocztę e-mail. Na czas trwania projektu zespół używać będzie samochodu służbowego, w uzasadnionych przypadkach w samochodów prywatnych. W określonych przypadkach przewiduje się indywidualny czas pracy

Skład Zespołu PRI i zakres obowiązków :

- 1) Operator PRI będzie nadzorował realizację PRI, będzie pełnił nadzór nad bieżącą działalnością, zawieraniem umów z wykonawcami, będzie wskazywał, kto przejmie odpowiedzialność za realizację poszczególnych obszarów merytorycznego, organizacyjnego i finansowego;
- 2) Koordynator PRI – koordynacja procesów wdrożeniowych, w tym za harmonogram wdrożeniowy, obsługa audytów i kontroli, zastępuje Operatora;
- 3) Specjalista ds. obsługi administracyjno-finansowej- projektu odpowiada za organizowanie i realizowanie w terminie wszelkich działań związanych z finansami projektu oraz przeprowadzaniem czynności administracyjnych;
- 4) Specjalista ds. wdrożenia Działania Wyższe Standardy Zarządzania – bezpośrednio odpowiedzialny za realizację wdrożenia przedsięwzięć w ramach działania;
- 5) Specjalista ds. wdrożenia Działania Human Smat Cities w Usługach Publicznych – bezpośrednio odpowiedzialny za realizację wdrożenia przedsięwzięć w ramach działania;
- 6) Specjalista ds. wdrożenia Działania Partycypacja Naszym Wezwaniem - bezpośrednio odpowiedzialny za realizację wdrożenia przedsięwzięć w ramach działania.



Struktura Podziału pracy

Na potrzeby niemniejszego projektu określono, że Zespół Wdrożeniowy będzie się spotykał raz na miesiąc oraz po zakończeniu każdego etapu, w celu omówienia postępów realizacji zadań/projektów jak również raz do roku. Na spotkaniach omawiane będą również dalsze etapy realizacji PLANU oraz podejmowane decyzje o wdrożeniu planu naprawczego, gdy projekt będzie miał opóźnienie w stosunku do planu bazowego. Czas trwania spotkania nie powinien przekraczać 45 minut. Przyjmuje się następujące zasady organizacji spotkania:

- 1) przed spotkaniem należy przygotować program - w punktach z wykazem wszystkich omawianych spraw i określeniem, kto jest odpowiedzialny za przygotowanie materiałów na spotkanie, oraz decyzje o wdrożeniu planu naprawczego, gdy projekt będzie miał opóźnienie w stosunku do planu bazowego.
- 2) zebranie powinien prowadzić Operator Planu,
- 3) pożądane jest wykorzystywanie w czasie spotkania elementów wizualizacji PLANU, np. poprzez umieszczenie na ścianie wykresu Gantta z aktualnymi danymi dotyczącymi wykonania założonego harmonogramu,
- 4) z każdego spotkania zostanie przygotowana krótka notatka, której kopie otrzymują wszyscy członkowie zespołu oraz Kierownik Projektu.

Proponuje się przyjąć zasady organizacji podzespołów w danych obszarach wdrożeniowych:

1) Informacja o realizacji zadań - w tym przegląd:

- postępów w realizacji poszczególnych kroków zadań w obrębie Planu,
- problemów, z którymi zetknęli się członkowie zespołu,
- możliwości działania w istniejącej strukturze organizacyjnej urzędu i ewentualnych utrudnień w tym zakresie,
- ewentualnych zagrożeń dla harmonogramu prac.

2) Grupowe rozwiązywanie problemów:

- analiza przyczyn powstania głównych problemów,
- uzgodnienie kroków, które należy podjąć, aby rozwiązać te problemy lub uniknąć pojawienia się ich w przyszłości.

3) Ustalenie działań do podjęcia:

- uzgodnienie listy działań do wykonania - wynikających z analizy pkt 2 programu spotkania,
- ustalenie terminów wykonania i odpowiedzialności,
- ewentualna aktualizacja celów i harmonogramu PLANU

Zasady przygotowania i konstrukcja dokumentów umożliwiających właściwe zarządzanie procesem wdrożeniowym i monitorowanie jego efektów

Dla właściwego zarządzania procesem wdrożeniowym PRI istotne jest jego odpowiednie

dokumentowanie. Dokumentacja ta powinna być możliwie prosta - ograniczająca się do podstawowych informacji umożliwiających monitorowanie i wyciąganie wniosków dotyczących prawidłowości realizacji planu rozwoju instytucjonalnego. Stąd też wystarczające będzie przygotowanie takiego dokumentu w postaci 1-2 stronicowej karty projektu - w formie opisowej tabeli pokazującego przebieg realizacji wg. poniższego wzoru

Notatka ze spotkania roboczego Zespołu Wdrożeniowego	
Zadanie	
Przebieg realizacji	
Działania podjęte	
Termin realizacji	
Odpowiedzialny	

Przy wdrażaniu PLANU podstawowym zasobem jest czas pracowników urzędu zaangażowanych w ich realizację. Ponieważ ogólnym założeniem jest realizacja działań zawartych w planie rozwoju instytucjonalnego przez pracowników urzędów - bez konieczności zatrudniania dodatkowych pracowników (ewentualnie z minimalnym udziałem konsultantów zewnętrznych) - istotną będzie właściwa dokumentacja i ewidencja czasu pracy poświęconego na wdrażanie danego działania czy przedsięwzięcia. Będzie to tabelka sporządzana dla każdego miesiąca kalendarzowego realizacji projektu, zawierająca informacje o ilości dni/godzin pracy przeznaczonych na realizację danego działania wraz z krótkim opisem zrealizowanych w danych okresach działań.

Wzór karty czasu pracy do projektów finansowanych ze EOG

KARTA CZASU PRACY

PROJEKT	PRI
Tytuł projektu i akronim	
Imię i nazwisko pracownika	
Stanowisko	
Operator Planu	
Miesiąc i rok	

KLASYFIKACJA	LICZBA GODZIN W MIESIĄCU																															RAZEM	Kf							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31									
Badania																																								
Szkolenia																																								
Zarządzanie projektem																																								
Inne																																								
Całkowita liczba godzin																																								
Nr pakietu prac (WP)																																								

Data:

Podpis pracownika

Podpis Operatora Planu

Monitorowanie i dokumentowanie przebiegu realizacji projektu będzie bardzo ważne. Konieczne jest wprowadzenie od samego początku projektu dobrze zorganizowanego procesu raportowania, który pozwoliłby na bieżące analizowanie przebiegu realizacji projektu, wczesne identyfikowanie zagrożeń i problemów. Podstawą tego jest na ogół dobrze zbudowany system raportów w ramach struktury zarządzającej projektem i ewentualnych wykonawców zewnętrznych. Przewidywany system raportów, miesięcznych, kwartalnych, itd. będzie precyzyjnie określony i bezwzględnie egzekwowany. Każdy raportujący powinien wiedzieć jakie informacje mają być zawarte w raporcie dla wyższego szczebla zarządzającego. Raporty powinny być sporządzane terminowo w sposób umożliwiający ich integrowanie. W systemie kontroli projektu zakłada się realizację pięć podstawowych czynności:

- 1) aktualizację informacji o stanie realizacji projektu,
- 2) analizę bieżącej sytuacji pod kątem jej wpływu na dalszą realizację,
- 3) analizę możliwych odchyłeń od założeń w planie realizacji projektu,
- 4) sporządzanie dokumentów,
- 5) informowanie kierownictwa projektu.

Kontrolowanie przebiegu realizacji projektu będzie bazować nie tylko na systemie raportowania, ale będzie również uzupełniane przez rozmowy z poszczególnymi członkami zespołu zarządzającego projektem i uczestniczenie w spotkaniach i naradach roboczych związanych z realizacją projektu.

RAPORT KWARTALNY Z REALIZACJI DZIAŁANIA - np. II kwartał 2021		
Nazwisko i imię		
Stanowisko/Rola w projekcie		
Działanie	Procent zaawansowania	
	Zgodność z harmonogramem	
Przedsięwzięcie	Procent zaawansowania	
	Zgodność z harmonogramem	
Opis zrealizowanych działań		
Problemy związane z realizacją		

6.2. Harmonogram rzeczowo-finansowy

Planowaną realizację działań związanych z opracowaniem i wdrożeniem PRI oraz planowane koszty związane z realizacją przedstawia harmonogram rzeczowo-finansowy (poniżej). Harmonogram przedstawia działania w rozbiciu na przedsięwzięcia. Pokazuje on pełny zwymiarowany zakres działań i wszystkie koszty niezbędne do realizacji. Jest spójny z działaniami

opisanymi w harmonogramie realizacji. Obszar tematyczny wskazuje na wiodący temat z 6 obszarów rozwoju instytucjonalnego:

- zarządzanie strategiczne (ZS),
- zarządzanie finansowe (ZF),
- koordynacja działań w obrębie JST (KD),
- zarządzanie zasobami ludzkimi (ZSL),
- jakość i dostępność usług publicznych (UP),
- przejrzystość, partnerstwo i aktywność społeczna (PPAS).

SZCZEGÓŁOWY BUDŻET
Planu Rozwoju Instytucjonalnego Gminy Nakło nad Notecią

Lp.	Numer działania z kompletnej propozycji projektu	Termin realizacji (kwartał, rok)	Koszt w tys. zł	Źródło finansowania	Podmiot odpowiedzialny	Obszar tematyczny
1	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - INWESTYCJE NOWY WYMIAR	kwiecień 2021 - grudzień 2021	205000	Dotacja EOG	UMIG	(ZS)
2	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW	kwiecień 2021 - czerwiec 2022	150000	Dotacja EOG	UMIG	(KD)
3	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - WDROŻENIE PRI + PR	kwiecień 2021 - grudzień 2023	100000	Dotacja EOG	UMIG	(ZS)
4	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU	styczeń 2022 - grudzień 2023	650000	Dotacja EOG	UMIG	(KD)
5	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - WSPÓLNY SYSTEM	kwiecień 2021 - grudzień 2022	2460000	Dotacja EOG	UMIG	(KD)
6	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - INWESTYCJE NOWY WYMIAR	kwiecień 2021 - grudzień 2021	70000	Dotacja EOG	UMIG	(ZS)
7	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - CENTRALIZACJA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH	kwiecień 2021 - marzec 2024	425250	Dotacja EOG	UMIG	(ZF)
8	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - WSPÓLNY SYSTEM	kwiecień 2021 - grudzień 2022	320000	Dotacja EOG	UMIG	(KD)
9	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - REWIDENT	kwiecień 2021 - marzec 2024	50000	Dotacja EOG	UMIG	(ZF)
10	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - SYSTEM SZKOLEŃ	kwiecień 2021 - grudzień 2023	291000	Dotacja EOG	UMIG	(ZSL)
11	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - EFEKTYWNY ZESPÓŁ	lipiec 2021 - marzec 2024	235000	Dotacja EOG	UMIG	(ZS)
12	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW	kwiecień 2021 - czerwiec 2022	100000	Dotacja EOG	UMIG	(KD)

13	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU	kwiecień 2021 - grudzień 2023	963000	Dotacja EOG	UMIG	(KD)
14	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - SYSTEM SZKOLEŃ	kwiecień 2021 - grudzień 2021	9000	Dotacja EOG	UMIG	(ZSL)
15	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - EFEKTYWNOŚĆ I MOTYWACJA	kwiecień 2021 - grudzień 2023	100000	Dotacja EOG	UMIG	(ZSL)
16	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - OCENA I MOTYWACJA	kwiecień 2021 - czerwiec 2022	70000	Dotacja EOG	UMIG	(ZSL)
17	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - ZIELEŃ MIEJSKA	kwiecień 2021 - marzec 2024	957000	Dotacja EOG	UMIG	(ZS)
18	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - SYSTEM RAPORTOWANIA I ANALIZ	kwiecień 2023 - grudzień 2023	100000	Dotacja EOG	UMIG	(ZS)
19	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - KOSZTY ZARZĄDZANIA	kwiecień 2021 - grudzień 2023	203500	Dotacja EOG	UMIG	(ZS)
20	2 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA_PRI - KOSZTY WDROŻENIA	kwiecień 2021 - marzec 2024	1330000	Dotacja EOG	UMIG	(ZS)
21	3 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - ZAGOSPODAROWANIE PRZESTRZENNE - 3 D	lipiec 2021 - grudzień 2022	210000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
22	3 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - MOBILNY URZĘDNIK	kwiecień 2022 - grudzień 2022	320000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
23	3 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - CYFROWE MUZEUM	kwiecień 2021 - grudzień 2021	170000	Dotacja EOG	MZK	(UP)
24	3 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - DOSTĘPNA KULTURA	kwiecień 2021 - czerwiec 2022	95000	Dotacja EOG	NOK	(UP)
25	3 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - DBAMY O MIESZKAŃCA	lipiec 2022 - marzec 2023	350000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
26	3 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - PORTAL MIESZKAŃCA	kwiecień 2023 - czerwiec 2023	200000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
27	3 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA_PRI - CYFRYZACJA BIURA OBSŁUGI	kwiecień 2021 - grudzień 2021	100000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
28	4 PARTYCYPACJA NASZYM WYZWANIEM_PRI - NASZE KONSULTACJE	kwiecień 2021 - grudzień 2022	30000	Dotacja EOG	UMIG	(PPAS)

29	4 PARTYCYPACJA NASZYM WYZWANIEM_PRI - POLITYKA INFORMACYJNA	lipiec 2021 - marzec 2024	243000	Dotacja EOG	UMIG	(PPAS)
30	4 PARTYCYPACJA NASZYM WYZWANIEM_PRI - PARTNERSKIE ZARZĄDZANIE PUBLICZNE	kwiecień 2021 - marzec 2024	425000	Dotacja EOG	UMIG	(PPAS)
31	4 PARTYCYPACJA NASZYM WYZWANIEM_PRI - PROMOCJA PROJEKTÓW PRL I PRI	kwiecień 2021 - grudzień 2023	300000	Dotacja EOG	UMIG	(PPAS)
32	4 PARTYCYPACJA NASZYM WYZWANIEM_PRI - WSPÓŁPRACA BILATERALNA	kwiecień 2021 - grudzień 2023	630000	Dotacja EOG	UMIG	(ZSL)
33	4 PARTYCYPACJA NASZYM WYZWANIEM_PRI - DZIAŁAMY Z BUDŻETEM OBYWATELSKIM	styczeń 2022 - marzec 2023	20000	Dotacja EOG	UMIG	(PPAS)
34	4 PARTYCYPACJA NASZYM WYZWANIEM_PRI - MŁODZIEŻ KONSULTUJE I DORADZA	lipiec 2021 - marzec 2024	119000	Dotacja EOG	ZOOR	(PPAS)
35	4 PARTYCYPACJA NASZYM WYZWANIEM_PRI - DOSTĘPNA STRONA INTERNETOWA	kwiecień 2021 - marzec 2022	524000	Dotacja EOG	UMIG	(PPAS)
36	5 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_PRI - DOSTĘPNA KULTURA	kwiecień 2021 - czerwiec 2022	30000	Dotacja EOG	NOK	(UP)
37	5 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_PRI - INSTYTUCJE DLA KAŻDEGO	kwiecień 2021 - marzec 2024	975000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
38	5 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_PRI - MOBILNY URZĘDNIK	kwiecień 2021 - marzec 2024	275400	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
39	5 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_PRI - PORTAL MIESZKAŃCA	lipiec 2022 - marzec 2024	650000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
40	5 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_PRI - CYFRYZACJA BIURA OBSŁUGI	kwiecień 2021 - grudzień 2021	60000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
41	5 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_PRI - DBAMY O MIESZKAŃCA	lipiec 2021 - czerwiec 2023	150000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
42	5 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_PRI - NAKIELSKA KARTA MIESZKAŃCA	kwiecień 2021 - marzec 2022	140000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
43	5 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_PRI - ZAGOSPODAROWANIE PRZESTRZENNE. 3 D	lipiec 2021 - grudzień 2022	35000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
44	5 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_PRI - STANDARDY USŁUG	kwiecień 2021 - grudzień 2021	100000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)

45	5 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_PRI - CYFROWE MUZEUM	styczeń 2022 - grudzień 2023	200000	Dotacja EOG	MZK	(UP)
46	5 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_PRI - CYFRYZACJA BIURA OBSŁUGI	kwiecień 2021 - grudzień 2022	15000	Dotacja EOG	UMIG	(UP)
47	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - KONTYNUACJA_PRI - NOWA FORMUŁA WINDYKACJI	lipiec 2024 - sierpień 2026	167 500	Środki własne	UMIG	(ZF)
48	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - KONTYNUACJA_PRI - NOWA FORMUŁA WINDYKACJI	lipiec 2024 - grudzień 2024	15 000	Środki własne	UMIG	(ZF)
49	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - KONTYNUACJA_PRI - ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW	lipiec 2022 - grudzień 2030	180 000	Środki własne	UMIG	(KD)
50	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - KONTYNUACJA_PRI - WSPÓLNY SYSTEM	kwiecień 2024 - grudzień 2030	600 000	Środki własne	UMIG	(ZS)
51	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - KONTYNUACJA_PRI - ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU	kwiecień 2024 - grudzień 2030	67 500	Środki własne	UMIG	(KD)
52	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - KONTYNUACJA_PRI - SYSTEM RAPORTOWNIA I ANALIZ	kwiecień 2024 - czerwiec 2026	55 000	Środki własne	UMIG	(ZS)
53	1 WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - KONTYNUACJA_PRI - SYSTEM RAPORTOWNIA I ANALIZ	kwiecień 2025 - czerwiec 2026	69 000	Środki własne	UMIG	(ZS)
54	2 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_KONTYNUACJA_PRI - E-KSIEGOWOŚĆ, E-PODATKI	kwiecień 2021 - grudzień 2025	17 000	Środki własne	UMIG	(UP)
55	2 HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH_KONTYNUACJA_PRI - E-KSIEGOWOŚĆ, E-PODATKI	lipiec 2024 - grudzień 2024	21 000	Środki własne	UMIG	(UP)
RAZEM KOSZTY			16 347 150			

Oznaczenie skrótów w tabeli:

- UMIG URZĄD MIASTA I GMINY W NAKLE NAD NOTECIĄ
- MZK MUZEM ZIEMI KRAJEŃSKIEJ W NAKLE NAD NOTECIĄ
- NOK NAKIELSKI OŚRODEK KULTURY W NAKLE NAD NOTECIĄ
- ZOOR ZESPÓŁ OBSŁUGI OŚWIATY I REKREACJI W NAKLE NAD NOTECIĄ

7. ANALIZA RYZYKA I ZARZĄDZANIEM RYZYKIEM

Przeprowadzona analiza ryzyka jest zgodna z zasadami określonymi w *Standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych* wprowadzonymi Komunikatem nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2019 r., jak również wytycznymi zawartymi w Komunikacie nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem. Analiza jest zgodna także z podstawowymi metodykami zarządzania projektami, czyli PMI oraz PRINCE2.

Podstawą prawną analizy jest Zarządzenie nr 65/2012 Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią z dnia 29 marca 2012 r. w sprawie: *Regulaminu zarządzania ryzykiem*. Do oceny ryzyka zastosowano w/w procedurę, za wyjątkiem skali oceny ryzyk. Te ustalone zostały zgodnie z propozycją przyjętą w generatorze wniosków.

Na podstawie przytoczonych metodyk i wytycznych Ministerstwa Finansów, w niniejszym dokumencie przyjęto następującą procedurę w procesie analizy i zarządzania ryzykiem:

- Identyfikacja ryzyka (rozważenie ryzyk, które mogą mieć wpływ na stopień osiągnięcia celów);
- Ocena ryzyka (jakościowa i ilościowa ocena, klasyfikacja ryzyk);
- Sterowanie ryzykiem (zidentyfikowanie odpowiednich reakcji na ryzyko, przydzielenie im właścicieli ryzyka, następnie wykonanie, monitorowanie i kontrolowanie tych reakcji).

Za ważny aspekt procesu przyjęto także odpowiedni stopień komunikacji z interesariuszami.

7.1 Identyfikacja ryzyka

Wstępem do identyfikacji ryzyka było dokładne zrozumienie celów i zadań projektu, a w konsekwencji tego co może wpływać na osiągnięcie tychże celów. Stąd proces identyfikacji poprzedzono przeglądem i dokładną analizą sformułowanych celów. Identyfikacja ryzyk została przeprowadzana przed rozpoczęciem projektu, ale będzie także kontynuowana okresowo w trakcie jego realizacji (nie rzadziej niż raz w roku). Nie wszystkie potencjalne zdarzenia mogą być znane przed rozpoczęciem realizacji projektu. Źródeł potencjalnych ryzyk szukano wewnątrz Gminy, jak również w środowisku, w jakim ona funkcjonuje. W procesie identyfikacji zastosowano następujące techniki:

Tabela 7.1. Zastosowane techniki w procesie identyfikacji ryzyka w PRI

Technika	Opis
Listy potencjalnych zdarzeń (listy kontrolne)	Zostały stworzone na podstawie doświadczeń wydziałów i jednostek. Są traktowane jako punkt wyjściowy do identyfikacji zdarzeń.
Moderowane warsztaty i wywiady	Identyfikacja zdarzeń nastąpi poprzez wykorzystanie w dyskusji wiedzy i doświadczenia kierownictwa i pracowników, którzy są prowadzeni przez moderatora. Następuje dyskusja na temat zdarzeń,

	które mogą wpływać na osiągnięcie celów i zadań.
Burza mózgów	Dyskusja, w której uczestnicy spotkania swobodnie zgłaszają wszelkie, potencjalne ryzyka, nieprawidłowości, możliwości wystąpienia błędów, które następnie są weryfikowane i selekcjonowane. Istotą burzy mózgów jest pobudzenie jej uczestników do zebrania jak największej ilości potencjalnych zdarzeń, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celów i zadań.

źródło: Komunikat nr 6 Ministerstwa Finansów z 18 grudnia 2012 r. poz. 56 oraz opracowanie własne

W procesie identyfikacji ryzyk wzięły udział osoby, które są odpowiedzialne za realizację wyznaczonych celów i zadań oraz osoby współpracujące przy opracowaniu PRI, w tym w szczególności:

- Sekretarz Gminy,
- Dyrektorzy Wydziałów i jednostek organizacyjnych,
- Główny Specjalista ds. kontroli wewnętrznej,
- Audytorzy wewnętrzni Urzędu.

Osobą odpowiedzialną za cały proces zarządzania ryzykiem dla PRI jest Sekretarz Gminy.

Ryzyka identyfikowano na poziomie działań (szczegółowe oceny stanowią załącznik do kart działań) oraz na poziomie PRI. Wszystkie zidentyfikowane ryzyka poddano ocenie.

Tabela 7.2. Przykładowe ryzyka i ich klasyfikacja

Kategoria ryzyka	Przykładowe ryzyka
Finansowo-inwestycyjne	Brak finansowania w odpowiedniej wysokości
	Wzrost kosztów inwestycji
	Nagłe zmniejszenie dochodów samorządowych bądź wzrost wydatków, grożący obniżeniem możliwości finansowania projektu
	Obciążenie finansowania zewnętrznego
	Zakwestionowanie wydatków kwalifikowalnych
	Brak doświadczenia wykonawców
Instytucjonalne	Niedotrzymanie terminów oddania inwestycji
	Rozpad partnerstwa projektowego
	Niekorzystna zmiana polityki Państwa
	Paraliż decyzyjny (np. w wyniku utrata większości w Radzie przez Burmistrza/Prezydenta)
	Kłopoty komunikacyjne
	Nieodpowiedni podział kompetencji

	Nieprzestrzeganie prawa (w tym wewnętrznych regulacji)
Operacyjne	Pojawienie się dodatkowych (nieplanowanych) kosztów operacyjnych
	Konieczność wcześniejszych niż zaplanowano remontów
	Negatywny wpływ na infrastrukturę (np. przeciążenia sieci)
Prawno-administracyjne	Przeciąganie procedur administracyjnych
	Niekorzystne zmiany prawne
	Problemy z zamówieniami publicznymi
	Pojawienie się problemów własnościowych
	Przekroczenie terminów wskazanych w dokumentach
	Błędy w dokumentacjach technicznych
Psychospołeczne	Wycofanie poparcia społecznego dla projektu
	Zmiana nawyków społecznych
	Trudności z akceptacją społeczną projektu
	Sprzeciw głównych interesariuszy
	Dalsze starzenie się społeczeństwa
	Znaczny ubytek ludności w wieku produkcyjnych
	Pogłębiająca się emigracja osób młodych
Rynkowe	Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano
	Niedostosowanie projektu do potrzeb beneficjentów
Środowiskowe	Pojawienie się klęsk żywiołowych
	Protesty ekologów
	Zanieczyszczenia środowiska
	Nagle pogorszenie się stanu środowiska naturalnego
Techniczne	Wybór niewłaściwej technologii
	Pojawienie się nagłych przeszkód technicznych
	Awarie systemów informatycznych
Zasobowe	Strata kluczowych zasobów koniecznych do realizacji projektu
	Niedostateczne kwalifikacje pracowników/urzędników
	Niemożność znalezienia właściwych zasobów koniecznych do wykonania projektu
	Niestabilni dostawcy

7.2 Ocena ryzyka (analiza ryzyka)

Kolejnym krokiem była ocena ryzyka, która służy poznaniu zakresu, w jakim ryzyka mogą wywrzeć wpływ na osiągnięcie celów. Szacowano istotność ryzyka poprzez określenie

prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz ocenę jego skutków. Zastosowano następujące skale jakościowe dla oceny prawdopodobieństwa oraz skutku danego ryzyka:

Tabela nr 7.3 Skala prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka

Bardzo nieprawdopodobne - A (1-25%)	Bardzo niskie bądź niskie prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzenia, maksymalnie 25%.
Nieprawdopodobne - B (26-50%)	Mało prawdopodobne zaistnienia zdarzenia, mieszczące się w przedziale 26-50%.
Prawdopodobne - C (51-75%)	Zaistnienie zdarzenia istotnie prawdopodobne, mieszczące się w przedziale 51-75%.
Niemal pewne - D (76-99%)	Zaistnienie zdarzenia wysoce prawdopodobne bądź niemal pewne, w przedziale 76-99%.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie generatora wniosków

Tabela nr 7.4. Skala oceny skutków ryzyka

Minimalny - I (1-25%)	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.
Umiarkowany - II (26-50%)	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.
Poważny - III (51-75%)	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.
Bardzo poważny - IV (76-99%)	Bardzo poważny, negatywny wpływ na cele i spodziewane korzyści projektu, mogący skutkować poważną albo nawet całkowitą utratą zakładanych efektów. Nawet podjęcie szeroko zakrojonych działań zaradczych nie jest w stanie przeciwdziałać negatywnym skutkom. Średnio- i długookresowe cele nie są osiągnięte,

bądź osiągnięte w minimalnym zakresie.
--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie generatora wniosków

Po ustaleniu działań (*Rozdział 4*) dokonano analizy ryzyka dla każdego z nich. Kompleksowe zestawienie: ryzyka, kategorii, wpływu na projekt i prawdopodobieństwa dla całego PRI zostały w tabeli nr 7.5. Za najbardziej istotne (tzn. prawdopodobieństwo – prawdopodobne; niemal pewne; wpływ – bardzo poważny, poważny) zespół uznał następujące ryzyka:

Tabela nr 7.5. Najważniejsze ryzyka w projekcie

Ryzyko	Identyfikator ID	Kategoria ryzyka	Wpływ na projekt	Prawdopodobieństwo
Nazwa działania: Wyższe standardy zarządzania				
Niedostateczne kwalifikacje pracowników	D1KP	Zasobowe	Poważny	Prawdopodobne
Problemy z zamówieniami publicznymi	D1ZP	Prawno-administracyjne	Poważny	Prawdopodobne
Brak doświadczenia wykonawców	D1DW	Finansowo-inwestycyjne	Bardzo poważny	Prawdopodobne
Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano	D1PP	Rynkowe	Bardzo poważny	Prawdopodobne
Pojawienie się nagłych przeszkód technicznych	D1T	Techniczne	Poważny	Prawdopodobne
Błędy w dokumentacjach technicznych	D1BD	Prawno-administracyjne	Bardzo poważny	Prawdopodobne
Brak finansowania w odpowiedniej wysokości	D1BF	Finansowo-inwestycyjne	Bardzo poważny	Prawdopodobne
Przekroczenie terminów wskazanych w dokumentach	D1TD	Prawno-administracyjne	Poważny	Prawdopodobne
Pojawienie się dodatkowych -nieplanowanych kosztów operacyjnych	D1NK	Operacyjne	Bardzo poważny	Prawdopodobne
Wzrost kosztów inwestycji	D1WK	Finansowo-inwestycyjne	Bardzo poważny	Prawdopodobne
Niedotrzymanie terminów oddania inwestycji	D1TO	Finansowo-inwestycyjne	Bardzo poważny	Prawdopodobne

Ryzyko	Identyfikator ID	Kategoria ryzyka	Wpływ na projekt	Prawdopodobieństwo
Nazwa działania: Partycypacja naszym wyzwaniem				
Brak finansowania w odpowiedniej wysokości	D2BF	Finansowo-inwestycyjne	Poważny	Prawdopodobne
Problemy z zamówieniami publicznymi	D2ZP	Prawno-administracyjne	Bardzo poważny	Prawdopodobne
Przekroczenie terminów wskazanych w dokumentach	D2TD	Prawno-administracyjne	Poważny	Prawdopodobne
Nazwa działania: HUMAN SMART CITIES w usługach publicznych				
Niedostateczne kwalifikacje pracowników	D3KP	Zasobowe	Poważny	Prawdopodobne
Brak doświadczenia wykonawców	D3DW	Finansowo-inwestycyjne	Bardzo poważny	Prawdopodobne
Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano	D3PP	Rynkowe	Bardzo poważny	Prawdopodobne
Niekorzystna zmiana polityki Państwa	D3NZ	Instytucjonalne	Bardzo poważny	Prawdopodobne
Pojawienie się nagłych przeskąd technicznych	D3T	Techniczne	Bardzo poważny	Prawdopodobne
Niestabilni wykonawcy	D3NW	Zasobowe	Poważny	Prawdopodobne
Wzrost kosztów inwestycji	D3WK	Finansowo-inwestycyjne	Poważny	Prawdopodobne
Niedotrzymanie terminów oddania inwestycji	D3TO	Finansowo-inwestycyjne	Bardzo poważny	Prawdopodobne

Źródło: Opracowanie własne

W podziale na zadania zidentyfikowano wskazane wyżej ryzyka. Jak pokazuje tabela, określone (te same) ryzyka odnoszą się do każdego z trzech zaplanowanych działań.

Tabela nr 7.6. Analiza ryzyka

Prawdopodobieństwo /wpływ	I	II	III	IV
A				
B				
C			D1KP D1ZP D1T D1TD D2BF D2TD D3KP D3NW D3WK	D1DW D1PP D1BD D1NK D1WK D1TO D2ZP D2BD D3DW D3PP D3NZ D3T D3TO
D				

Źródło: Opracowanie własne

Wyszczególnione ryzyka zostały scharakteryzowane w poniższej tabeli:

Tabela nr 7.7. Charakterystyka ryzyk

Lp.	Ryzyko / ID	Kat. ryzyka	Przyczyna materializacji ryzyka	Kategoria wpływu	Potencjalne skutki
1.	Niedostateczne kwalifikacje pracowników /KP	Zasobowe	Brak wiedzy i kompetencji pracowników w pewnych obszarach może skutkować problemami z wdrożeniem planowanych elementów przedsięwzięć	Harmonogram, cele	Projekt może się opóźnić, nie wszystkie cele zostaną osiągnięte na czas
2.	Problemy z zamówieniami publicznymi /ZP	Prawno-administracyjne	Przedłużające się procedury	Harmonogram	j/w
3.	Brak doświadczenia wykonawców /DW	Prawno-administracyjne	Brak odpowiednich wykonawców na rynku	Harmonogram, jakość	Projekt zostanie zrealizowany na niższym, niż oczekiwany poziomie
5.	Niestabilni wykonawcy/NW	Zasobowe	Sytuacje nieprzewidziane/nadzwyczajne	Zakres rzeczowy projektu, cele	Problem z osiągnięciem wskaźników; nie wszystkie cele zostaną osiągnięte na czas
6.	Zapotrzebowanie na produkty	administracyjne	W przypadku D1 – zbyt mało pracowników zgłosi	Zakres rzeczowy	Problem z osiągnięciem wskaźników

	projektu niższe niż zakładano /PP		chęć udziału w przedsięwzięciach; W przypadku D3 – nie wszystkie produkty (usługi) znajdują odbiorców	projektu	
5.	Pojawienie się nagłych przeszkód technicznych /T	Techniczne	W przypadku przedsięwzięć inwestycyjnych brak możliwości wdrożenia zaplanowanego rozwiązania	Harmonogram, jakość, zakres rzeczowy projektu	Problem z osiągnięciem wskaźników
6.	Błędy w dokumentacjach technicznych / BD	Prawno-administracyjne	Mało kompetentni wykonawcy; brak weryfikacji dokumentacji technicznej	Harmonogram	Projekt może się opóźnić, nie wszystkie cele zostaną osiągnięte na czas
7.	Wzrost kosztów inwestycji /WK	Finansowe	W trakcie realizacji projektu pojawią się nowe uwarunkowania lub zaistnieje nieprzewidziana sytuacja	Budżet	Znalezienie dodatkowego źródła finansowania
8.	Brak finansowania w odpowiedniej wysokości/ BF	Finansowe	Decyzja Darczyńcy o mniejszym, niż zaplanowane finansowaniu	Zakres rzeczowy projektu, cele	Zrealizowana zostanie tylko część założonych celów/ przedsięwzięć albo w zmniejszonym zakresie
9.	Przekroczenie terminów wskazanych w dokumentach / TD	Prawno-administracyjne	Realizacja poszczególnych przedsięwzięć wydłuży się	Harmonogram	Zmiana terminu realizacji projektu
10.	Pojawienie się dodatkowych - nieplanowanych kosztów operacyjnych / DNKO	Operacyjne	W trakcie realizacji projektu pojawią się nowe uwarunkowania lub zaistnieje nieprzewidziana sytuacja	Budżet	Znalezienie dodatkowego źródła finansowania/ lub rezygnacja z części przedsięwzięcia
11.	Niedotrzymanie terminów oddania inwestycji / NT	Finansowo-inwestycyjne	Brak reżimu czasowego; sytuacje nieprzewidziane, zmiana uwarunkowań	Harmonogram	Zmiana terminu realizacji projektu
12.	Niekorzystna zmiana polityki Państwa/ NZ	Instytucjonalne	Obciążenie Beneficjenta nieplanowanymi działaniami (czas i środki finansowe)	Harmonogram, zakres rzeczowy projektu	Zmiana terminu realizacji projektu; brak zaplanowanych środków własnych – zmniejszenie zakresu projektu

Źródło: Opracowanie własne

7.3 Sterowanie ryzykiem (reakcja na ryzyko)

Dla wszystkich zidentyfikowanych ryzyk przewidziano reakcję, która pozwoli wyeliminować, zredukować, bądź zneutralizować skutki materializacji ryzyk. Dla zaplanowania rodzaju reakcji posłużono się klasyfikacją, zgodną z metodyką PRINCE2:

- 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
- Przeniesienie – strona trzecia przejmuje odpowiedzialność za część finansowych skutków zagrożenia (np. ubezpieczenie lub zawarcie klauzul umownych)
- 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

Zgodnie z przyjętą klasyfikacją, zaplanowano następujące reakcje dla najważniejszych zidentyfikowanych ryzyk:

Tabela nr 7.8. Reakcje na zidentyfikowane ryzyka

L.p.	Ryzyko	Kategoria reakcji na ryzyko	Właściciel ryzyka	Reakcja na ryzyko
1.	Niedostateczne kwalifikacje pracowników /KP	Redukowanie	Sekretarz Gminy	Wdrożenie działań o charakterze informacyjnym i warsztatowym w celu odpowiedniego przygotowania do realizacji projektu
2.	Problemy z zamówieniami publicznymi /ZP	Redukowanie	Zespół ds. zamówień publicznych	Monitorowanie
3.	Brak doświadczenia wykonawców /DW	Redukowanie	Zespół ds. zamówień publicznych	Przyjęcie adekwatnych warunków udziału w postępowaniu
4.	Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano /PP	Redukowanie	Sekretarz Gminy, Operator	Wdrożenie działań o charakterze informacyjnym i warsztatowym w celu odpowiedniego przygotowania do realizacji projektu Akcja promująca nowe e-usługi
5.	Pojawienie się nagłych przeszkód technicznych /T	Redukowanie i Przeniesienie	Operator, Zespół ds. zamówień publicznych	Zastosowanie rozwiązań alternatywnych Zawarcie klauzul umownych
6.	Błędy w dokumentacjach technicznych	Redukowanie	Dyrektor Wydziału/	Nadzór ex-ante nad dokumentacją

	/ BD		jednostki zlecającej dokumentację	
7.	Wzrost kosztów inwestycji /WKI	Akceptacja lub Plan rezerwowy	Burmistrz, Skarbnik Gminy, Operator	Znalezienie dodatkowego źródła finansowania lub zmniejszenie zakresu przedmiotowego projektu
8.	Brak finansowania w odpowiedniej wysokości/ BF	Plan rezerwowy	Burmistrz, Skarbnik Gminy	Zmiana/ zmniejszenie zakresu przedmiotowego Projektu
9.	Przekroczenie terminów wskazanych w dokumentach / TD	Redukowanie	Operator	Szybka reakcja na opóźnienia, zmiana taktyki, przyspieszenie czynności
10.	Pojawienie się dodatkowych - nieplanowanych kosztów operacyjnych /DNKO	Plan rezerwowy	Burmistrz, Skarbnik Gminy, Operator	Zmiana/ zmniejszenie zakresu przedmiotowego Projektu
11.	Niedotrzymanie terminów oddania inwestycji /NT	Redukowanie	Zespół ds. zamówień publicznych	Zawarcie klauzul i kar umownych
12.	Niekorzystna zmiana polityki Państwa/ NZ	Akceptowanie	Burmistrz, Skarbnik Gminy	Akceptacja prawno-finansowych warunków funkcjonowania samorządu

Źródło: Opracowanie własne

Każde ryzyko w trakcie realizacji projektu będzie sterowane z wykorzystaniem narzędzi charakterystycznych dla procesu zarządzania ryzykiem, czyli przede wszystkim Rejestru ryzyk. Rejestr ryzyk będzie zawierał następujące elementy:

- Autor – osoba wprowadzająca ryzyko do rejestru,
- Data rejestracji ryzyka,
- Kategoria ryzyka,
- Opis zawierający (przyczyna, wydarzenie i efekt),
- Wpływ (nieodłączny i rezydualny),
- Prawdopodobieństwo (nieodłączne i rezydualne),
- Poziom ryzyka (nieodłączny i rezydualny),
- Kategoria reakcji na ryzyko,
- Przewidywana reakcja na ryzyko,
- Status ryzyka,
- Właściciel ryzyka,
- Osoba zaplanowana do podjęcia reakcji.

8. SYSTEM WDRAŻANIA *PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO* ORAZ PROCEDURA JEGO MODYFIKACJI

8.1. Struktura zarządzania *Planem Rozwoju Instytucjonalnego*

Przed przystąpieniem do kolejnych etapów wdrożenia, istotnym będzie pod kątem formalno-prawnym, przyjęcie Planu Rozwoju Instytucjonalnego Zarządzeniem Burmistrza Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią. W związku z tym, że jest to decyzja o charakterze strategicznym, istotnym jest, aby poinformować o tym fakcie Radę Miejską w Nakle nad Notecią na posiedzeniu rady, oraz mając na uwadze transparentność działań, pracowników jednostek samorządowych oraz mieszkańców gminy.

Wdrożenie PRI powinno zostać zrealizowane zarówno w obszarze organizacyjnym, jak i rzeczowym. Działania w obszarze organizacyjnym to:

Powołanie Zarządzeniem Burmistrza Kierownika Projektu oraz Operatorów PRI i PRL oraz Zespołu Wdrożeniowego, podległego Kierownikowi Projektu.

Zakres obowiązków, strukturę podziału pracy, system podejmowania decyzji, wzory dokumentów określono w rozdz.6.

Z kolei w obszarze rzeczowym wprowadzenie systemu zarządzania wymaga:

Utworzenia Zespołu Wdrożeniowego, oddelegowania do niego pracowników odpowiedzialnych m.in. za gromadzenie i przechowywanie danych, gromadzenie i udostępnianie informacji na temat zarządzania Planem i narzędzi wspierających zarządzanie PRI. Udostępnienia na potrzeby Zespołu pomieszczeń biurowych pozwalających na realizację przewidzianych dla Zespołu funkcji. Wyposażenie Zespoły w odpowiedni sprzęt (szczegóły wykazano w Rozdz. 6).

Kolejnym etapem będzie przygotowanie Specjalistów ds. wdrożeń do profesjonalnego zarządzania działaniami /przedsięwzięciami. Specjaliści wywodziliby się z poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu i głównie w nich realizowaliby działania /przedsięwzięcia, lecz podlegaliby bezpośrednio pod Operatora Planu i Koordynatora zespołu wdrożeniowego. Liczba Specjalistów w początkowym okresie powinna wynosić 3 osoby (zgodne z liczbą działań). Przyjmuje się wariant powoływania zespołów roboczych, tak aby pojedynczy Specjalista nie realizował jednocześnie więcej niż trzech przedsięwzięć w obszarze działania.

Wprowadzenie systemu obiegu informacji o realizowanych projektach na linii Kierownik Projektu – Operator Planu – Zespół Wdrożeniowy- Specjalista ds. Wdrożeń (opisano w rozdz. 6). Przyjmuje się bezwzględnie pisemne dokumentowanie informacji.

Pełne uruchomienie systemu zarządzania PRI. Szacowany całkowity czas trwania wdrożenia PRI to około 36 miesięcy, z czego pierwsze dwa miesiące to dostosowanie organizacyjne w jednostkach.

Bieżący nadzór nad realizacją Planu pełni Burmistrz Miasta i Gminy.

8.2. System obiegu informacji

System obiegu informacji w ramach Planu będzie realizowany zgodnie instrukcją kancelaryjną i archiwalną. System obiegu dokumentów finansowych w ramach Planu regulować będzie Instrukcja w sprawie sporządzania, obiegu i kontroli dokumentów finansowo-księgowych w Urzędzie Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią. We wdrażaniu Planu uczestniczyć będą Urząd Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią oraz Jednostki Organizacyjne gminy. W większości przedsięwzięć jednostką wiodącą będzie urząd. W kilku przypadkach jednostką wiodącą będą instytucje kultury. W przypadkach takich osobą odpowiedzialną za wdrożenie danego przedsięwzięcia będzie bezpośrednio Dyrektor jednostki, który współpracował będzie i informował o postępach Specjalistę ds. wdrożenia z danego obszaru jak również Operatora Planu. Przyjmuje się, że za odpowiedzialnym za informację na zewnątrz jak również wewnątrz jest Operator Planu.

Wdrożenie PRI jest działaniem kompleksowym i złożonym. Skutkiem tego może wystąpić niechęć części pracowników jst do zmian, jakie będą miały miejsce. Aby zminimalizować efekty tego zjawiska, konieczne będzie podjęcie wśród pracowników programu edukacyjnego, którego celem będzie przedstawienie zasad funkcjonowania i metody zarządzania projektami. Program ten obejmować będzie różne grupy pracowników. Pierwsza z nich to potencjalni kierownicy projektów - osoby z doświadczeniem i wiedzą merytoryczną w zakresie podejmowanych działań, ale bez wiedzy o metodzie zarządzania projektami. Grupa druga to potencjalni członkowie zespołów projektowo – wdrożeniowych, których zadaniem będzie wykonywanie zadań w realizowanych projektach, niezbędnym staje się przygotowanie ich do pełnionej tej roli.

Grupa trzecia to pozostali pracownicy jst. W ich przypadku konieczne się staje przedstawienie roli metody zarządzania projektami celem uświadomienia konieczności wsparcia działań podejmowanych przez Organ Stanowiący oraz Zespół Wdrożeniowy.

Realizacja przedsięwzięć odbywała by się podczas spotkań informacyjnych, warsztatów szkoleniowych oraz szkoleń.

8.3. Promocja i informacja

Przy tworzeniu programu uwzględniono zadania wynikające z ustawy o samorządzie gminnym oraz regulaminu organizacyjnego Urzędu Miasta i Gminy w Nakle nad Notecią. W oparciu o nałożone ustawowo i organizacyjnie obowiązki oraz na podstawie materiałów i doświadczeń zebranych w pracy zawodowej, określono zakres działań promocyjnych zmierzających do

informowania i promocji wdrażania Planu Rozwoju Instytucjonalnego ze szczególnym uwzględnieniem zastosowania elementów wymagalnych przez państwo darczyńcę. **Celem działań informacyjno-promocyjnych** w projekcie będzie zwiększenie świadomości społecznej na temat istnienia Funduszy Norweskich i EOG 2014-2021 i ich celów, możliwości współpracy dwustronnej z podmiotami z Islandii, Liechtensteinu lub Norwegii oraz informowania o postępach w realizacji projektu i rozpowszechniania jego produktów.

Punktem wyjścia jest dotychczasowa analiza aktywności promocyjnej, realizowanej poprzez Wydział Organizacyjny, inne stanowiska, wydziały w urzędzie oraz inne jednostki organizacyjne gminy. Wdrażając PRI planuje się prowadzenie działań promocyjno-informacyjnych skierowanych do pracowników samorządu jak również do społeczeństwa jako odbiorców działań samorządu, kluczowych interesariuszy oraz szeroko rozumianych mediów informacyjnych. Ze względu na 3 letni okres wdrażania Planu, zachodzi konieczność przygotowywania się do krótko i długoterminowych planów działań promocyjnych gminy oraz działań informacyjnych

Zaplanowany proces informowania o Planie i jego wdrożeniu, postępach prac we wszystkich jednostkach w stosunku do mieszkańców, interesariuszy oraz mediów informacyjnych obejmował będzie działania promocyjne realizowane w dwóch obszarach, które zapewnią charakter dwukierunkowy i obejmują:

- **Obszar Promocja i Reklama** - obejmujący następujące narzędzia:
 - a) organizacja konferencji – otwierającej i zamykającej projekt,
 - b) organizacja i udział w wydarzeniach: kulturalnych, sportowych, promocyjnych, branżowych, itp. W Gminie Nakło nad Notecią corocznie organizowane są imprez kulturalne, turystyczne i artystyczne, (wystawienie stoiska na Jarmarku Św. Wawrzyńca, ogólnopolskie targi rolnicze Minikowo),
 - c) druk i opracowanie wydawnictw własnych: folderów, broszur, albumów, przewodników, map itp.- są to publikacje wydawane przez gminę, związane z jej promocją i działalnością. Choć ich tematyka dotyczy różnych obszarów, wydawnictwo jest nośnikiem komunikatu i przesłania o organizacji i jej celach. Stanowią również atrakcyjną formę nagród np. w konkursach szkolnych,
 - d) współpraca z mediami i publikacja stałych rubryk i artykułów. Istnieje uzasadniona potrzeba funkcjonowania w urzędzie stanowiska zajmującego się przygotowaniem informacji do prasy. To narzędzie daje możliwość publikowania na bieżąco informacji, które są ważne dla otoczenia, a zarazem pozwala budować odpowiedni wizerunek,
 - e) materiały audiowizualne (np. filmy, spoty i prezentacje) - przez cały okres projektu,
 - f) publikacje internetowe o działaniach PRI na stronie i podstronie www oraz portale społecznościowe. Internet jest skutecznym i tanim środkiem komunikacji pomiędzy samorządem a otoczeniem. Gmina posiada własne strony internetowe www.naklo.pl,

- Facebook oraz Biuletyn Informacji Publicznej. Duże znaczenie przywiązuje się do aktualności publikowanych informacji, estetyki i czytelności – przez cały okres projektu,
- g) inne materiały promocyjne tzw. gadżety; kalendarze, banery, roll up itp. – przez cały okres projektu,
 - h) spotkania z mieszkańcami poprzez system zebrań z samorządami miejskimi, zebrań wiejskich,
 - i) organizacja spotkań (bezpośrednich oraz wideokonferencji z wykorzystaniem aplikacji MS Teams) przedstawicieli władz gminy z ekspertami i interesariuszami,
 - j) organizacja konkursów tematycznych dla młodzieży mających na celu promocję Planu, 2 razy w czasie trwania projektu.

Podczas wszystkich zaplanowanych działań jak również wszystkie wytworzone materiały informacyjno-promocyjne zawierać będą informacje o finansowaniu projektu ze środków Norweskich i EOG 2014-2021 wraz ze wskazaniem Program Rozwój Lokalny. Za obsługę tego obszaru odpowiadać będzie dwóch pracowników Wydziału Organizacyjnego, z tzw. Promocji

– **Obszar Public Relations** - Działania te będą prowadzone z wykorzystaniem i uwzględnieniem:

- a) media relations (współpraca z mediami) - to ciągłe utrzymywanie kontaktu z dziennikarzami, dzięki którym w mediach (prasie, radio, telewizji) pojawiają się informacje o osiągnięciach i dokonaniach w procesie wdrażania Planu. Będą to m.in.: informacja prasowa, wywiad okolicznościowy w gazecie, relacja telewizyjna z imprezy, program radiowy, zaproszenie dziennikarzy na uroczystości, stała rubryka w gazecie lokalnej itp.,
- b) tworzenie tożsamości organizacji tzw. (corporate identity CI) - są to działania, które zmierzają do budowania oraz utrwalania określonego „obrazu” organizacji wśród jej odbiorców.
W działaniach CI bardzo ważna jest spójność, konsekwencja oraz dbałość szczególności. Przykładami tworzenia tożsamości organizacji są np.: znak graficzny, logo, barwa, czcionka, listownik firmowy, wizytówki, pieczętki, ulotka z informacjami o organizacji, siedziba - zgodnie ze opracowaną Strategią Komunikacji,
- c) zarządzanie sytuacją kryzysową - jest to odpowiednio przygotowane przeprowadzone działanie w sytuacji nagłej, niespodziewanej czy trudnej dla urzędu. Celem nie jest ukrycie nawet najtrudniejszej prawdy, ale przedstawienie jej zgodnie z rzeczywistością, z równoczesnym podjęciem działań, które zmniejszą lub usuną skutki kryzysu.

Za obsługę tego obszaru odpowiadać będzie pracownik Wydziału Organizacyjnego z tzw. Promocji wspomagany przez zatrudnionego na czas projektu pracownika odpowiedzialnego za proces komunikacji.

Analizując listę najważniejszych i najczęściej preferowanych sposobów komunikowania się wewnątrz urzędu (kanałów komunikacji), którymi pracownicy dostają najwięcej informacji, ale również dostarczają informacje, zwłaszcza o postępie prac, przewiduje się proces informacyjny o Planie i jego wdrażaniu, który obejmował będzie:

- bezpośrednie spotkania kierownictwa,
- osobiste spotkania Kadry kierowniczej z pracownikami,
- organizację warsztatów eksperckich z kierownikami jednostek organizacyjnych
- prezentacje (dotyczące wyników wdrażania Planu, wnioski z analiz i ewaluacji organizowane przez kierownictwo),
- szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji,
- informacje pisemne,
- poczta elektroniczna,
- kwestionariusze i ankiety (cykliczne badania dotyczące Planu i jego wdrażania),
- anonimowe skrzynki sugestii i opinii

Stąd też, aby mówić o efektywności działań, przede wszystkim należy szczególny nacisk położyć właśnie na procesy komunikowania. Jedną z podstawowych zależności jest związek poczucia doinformowania z zadowoleniem i pozytywnym postrzeganiem urzędu. Pracownicy, którzy mają poczucie doinformowania, są bardziej zadowoleni z pracy, są bardziej dumni z pracy w urzędzie, chętniej polecają urząd swoim bliskim, lepiej oceniają swoją organizację, są mniej chętni do zmiany pracodawcy. Są to więc bardziej lojalni, zmotywowani i zaangażowani pracownicy co powinno przełożyć się na sukces w procesie wdrażania Planu. Bez dobrej komunikacji nie da się tego osiągnąć – jest to fundamentalne prawo komunikacji. Za proces organizacji w/w działań odpowiadać będzie Dyrektor Wydziału Organizacyjnego.

8.4. Procedura modyfikacji PRI w wyniku przeprowadzania działań monitoringowych

W ramach kontrolowania postępów realizacji projektów wykorzystywany będzie proces monitorowania i raportowania Planu. Monitoring prowadzony będzie przez Operatora Programu. Obejmować będzie następujące działania:

- 1) bieżący monitoring realizacji poszczególnych projektów poprzez robocze kontakty opiekuna z Beneficjentem,
- 2) weryfikację raportów w celu wyeliminowania wydatków niekwalifikowanych, pozyskania informacji na temat postępu w osiąganiu wskaźników,

- 3) organizację spotkań z Beneficjentem w celu bezpośredniego przedstawienia zasad prawidłowej realizacji projektu oraz zapoznania się z ewentualnymi problemami w realizacji projektów,
- 4) kontrole na miejscu realizacji projektu jako podstawowe narzędzie monitorowania projektów.

Istotnym zadaniem systemu monitorowania będzie również identyfikacja ewentualnych problemów, jakie mogą wystąpić w trakcie realizacji projektów oraz odpowiednio wczesne reagowanie na występujące trudności poprzez podjęcie stosownych działań zarządczych lub naprawczych.

W związku z tym, że bieżący nadzór ze strony Beneficjenta nad realizacją Planu, w tym dbałość o zagwarantowanie (w budżecie i WPF) środków na jego skuteczną realizację oraz pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania, a także podejmowanie decyzji o potrzebie dokonania korekt w Planie ustala się, że należy wyłącznie do kompetencji Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią.

9. MONITOROWANIE POSTĘPÓW W POPRAWIE FUNKCJONOWANIA ADMINISTRACJI LOKALNEJ NA PODSTAWIE ZREALIZOWANYCH DZIAŁAŃ WRAZ Z OKREŚLENIEM WSKAŹNIKÓW

9.1. System monitoringu

Monitoring to stała obserwacja ilościowych oraz jakościowych zmian określonych wielkości, mająca na celu pozyskanie informacji na temat stopnia realizacji zamierzonych zadań i celów oraz ich ewentualną modyfikację. Służy on badaniu i ocenie sposobu dochodzenia do wyznaczonych celów, a także poziomu ich osiągnięcia. Monitoring *Planu Rozwoju Instytucjonalnego* zostanie włączony w istniejący system monitorowania w JST, równocześnie uzupełniony o niezbędne elementy.

Zadania związane z prowadzeniem monitoringu będą realizowane na poszczególnych poziomach wdrażania *Planu* (szerzej: *Rozdz. 8 System wdrażania...*). Podział odpowiedzialności w zakresie monitorowania w ujęciu hierchicznym przedstawia poniższa tabela.

Tabela nr 9.1. Poszczególne osoby/ organy odpowiedzialne za prowadzenie monitoringu wraz z przypisaniem im zakresu pracy i odpowiedzialności w podejmowanych działaniach

L.p.	Osoba/ organ	Odpowiedzialność
1.	Zespoły zadaniowe	<ul style="list-style-type: none"> – gromadzenie, przetwarzanie oraz analiza danych i informacji, – sporządzanie <i>Kart monitorowania przedsięwzięć/ działań</i>, – przygotowywanie raportów kwartalnych, – ocena wyników, – ewentualnie przygotowanie wstępnych rekomendacji zmian.
2.	Operator wdrażania PRI	<ul style="list-style-type: none"> – gromadzenie danych zbiorczych z poszczególnych działań PRI, – narady koordynacyjne, – sporządzanie raportów zbiorczych i ich analiza pod kątem realizacji PRI i ewentualnych zagrożeń wdrożenia, – udział w spotkaniach monitorujących Kierownictwa (Burmistrz, Zastępcy Burmistrza, Sekretarz, Skarbnik)
3.	Kierownik Projektu	<ul style="list-style-type: none"> – nadzór nad pracą operatora PRI, – comiesięczne narady monitorujące z operatorem PRI, – wydawanie poleceń zespołom zadaniowym w przypadku

		zagrożeń realizacji działań/ przedsięwzięć
4.	Burmistrza Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	<ul style="list-style-type: none"> – włączenie monitorowania PRI w system monitorowania JST poprzez przyjmowanie bieżących informacji w cotygodniowych naradach Kierownictwa, – przyjmowanie raportów zbiorczych oraz raportu rocznego, – akceptacja zmian rekomendowanych na poszczególnych etapach wdrażania PRI

Wskazane wyżej czynności monitorujące będą realizowane w określonym harmonogramie czasowym, co przedstawia kolejna tabela.

Tabela nr 9.2. Harmonogramu poszczególnych działań monitoringowych wraz z odniesieniem do roli poszczególnych osób/ organów

Lp.	Częstotliwość	Czynność w ramach monitorowania	
1.	W systemie bieżącym	Zespoły zadaniowe	<ul style="list-style-type: none"> – gromadzenie, przetwarzanie oraz analiza danych i informacji; – ocena wyników; – przygotowanie wstępnych rekomendacji zmian
		Operator PRI	<ul style="list-style-type: none"> – nadzór nad pracą koordynatora (w ramach zespołu) PRI; – wydawanie poleceń zespołom zadaniowym w przypadku zagrożeń realizacji działań/ przedsięwzięć
		Kierownik Projektu	<ul style="list-style-type: none"> – akceptacja zmian rekomendowanych na poszczególnych etapach wdrażania PRI
2.	Tygodniowo	Operator PRI/Kierownik Projektu	<ul style="list-style-type: none"> – narady robocze jako element włączenia PRI w system monitorowania JST
2.	Miesięcznie	<ul style="list-style-type: none"> – narady Kierownictwa jako element włączenia PRI w system monitorowania JST 	
3	Miesięcznie	Zespoły zadaniowe	<ul style="list-style-type: none"> – narada z Operatorem PRI
		Operator PRI	<ul style="list-style-type: none"> – gromadzenie danych zbiorczych z poszczególnych działań PRI; – narady koordynacyjne z zespołami zadaniowymi; – udział w spotkaniach monitorujących Kierownictwa (Burmistrz, Zastępcy Burmistrza, Sekretarz, Skarbnik)

4.	Kwartalnie	Zespoły zadaniowe/ Operator PRI	<ul style="list-style-type: none"> – sporządzanie <i>Kart monitorowania przedsięwzięć/ działań</i>; – przygotowywanie raportów kwartalnych
		Kierownik Projektu	– opracowanie raportów zbiorczych z działań PRI i ich analiza pod kątem realizacji PRI i ewentualnych zagrożeń wdrożenia
		Burmistrz	<ul style="list-style-type: none"> – przyjmowanie (akceptacja) raportów zbiorczych; – akceptacja zmian rekomendowanych na poszczególnych etapach wdrażania PRI
5.	Rocznie	Kierownik Projektu/Operator PRI	– opracowanie raportu rocznego
		Burmistrz	<ul style="list-style-type: none"> – przyjęcie (akceptacja) raportu rocznego; – przekazanie informacji o realizacji PRI w <i>Raporcie o stanie Gminy</i>, jako element włączenia w system monitorowania JST

9.2. Zasady pomiaru i doboru wskaźników monitorowania

Jednym z rozwiązań pozwalających na uzyskanie informacji zwrotnych o wdrażaniu będzie Karta monitorowania przedsięwzięcia/ działania. Przykładowy wzór Karty został zamieszczony na końcu rozdziału. (Tabela 9.3). Karta monitorowania zawiera następujące elementy umożliwiające kontrolę realizacji:

- procent czasu przeznaczanego na osiągnięcie danego rezultatu cząstkowego w stosunku do całości czasu założonego na realizację projektu,
- wskaźnik dla wielkości faktycznie zrealizowanych - co pozwala na porównanie do czasu zaplanowanego,
- informację o udokumentowaniu rezultatu dla danego kroku (1 - rezultat jest udokumentowany, 0 - brak udokumentowania),
- krótką informację o rzeczywistym rezultacie osiągniętym dla danego kroku (np. w sytuacji, kiedy rzeczywisty rezultat odbiega od założonego lub jest niemożliwe jego udokumentowanie).

Ostatnie dwa wiersze tabeli zawierają informację o aktualnym stanie realizacji przedsięwzięcia/ działania:

- po pierwsze, wynikającym z wykorzystania czasu przeznaczanego na jego realizację;
- po drugie, wynikającym z ilości osiągniętych produktów/ rezultatów w stosunku do ilości planowanej (np. 4 wykonane kroki z 10 będą oznaczały 40% zaawansowania).

Drugi wskaźnik będzie miał charakter bardzo orientacyjny; nie zawsze poszczególne rezultaty mają jednakową wagę dla wykonania całości projektu, a część kroków ma charakter wstępny lub pomocniczy (wspierający realizację całości i osiągnięcie rezultatu końcowego).

W przypadku, gdy realizacja danego działania/ przedsięwzięcia jest związana z poniesieniem określonych kosztów (np. zakupu sprzętu, programów komputerowych), w podobny sposób będzie monitorowana realizacja budżetu przeznaczanego na wykonanie poszczególnych kroków - poprzez porównanie wielkości planowanych z wielkościami wynikowymi.

Z uwagi na ilość planowanych działań, niezbędne będzie dokonanie agregacji informacji o ich realizacji (Operator PRI). Powyższa informacja będzie ostatecznie podana w formie raportu analitycznego, którego format został przedstawiony w tabeli 9.5. Odbiorcami takiej informacji będzie Kierownictwo urzędu, jak również członkowie wszystkich zespołów zadaniowych. Informacja o stanie wdrażania będzie powszechnie dostępna.

Raporty z realizacji działań (rzeczowo-finansowe) przedkładane będą Burmistrzowi przez Kierownika Projektu w cyklach kwartalnych oraz w formie raportu rocznego, a także staną się elementem corocznego *Raportu o stanie gminy*. Staną się podstawą do formułowania wskaźników monitorowania (Tabela nr 9.5).

Niezależnie od przyjętych w niniejszym dokumencie założeń, sprawozdania z realizacji *Planu Rozwoju Instytucjonalnego* będą składane właściwym organom, zgodnie z systemem sprawozdawczości dla MF EOG na lata 2014-2021.

Tabela 9.3. Karta monitorowania przedsięwzięcia/ działania (przykład)

Procedura wdrażania	Termin Rozpoczęcia	Termin zakończenia	Rezultat	Czas pracy-PLAN		Czas pracy-WYKONANIE		Udokumentowanie rezultatu (1/0)	Rzeczywisty rezultat
				Ogółem dni dni	% czas/ rezultat	ogółem	% z sumy ogółem		
Przekazanie pracownikom urzędu informacji na temat katalogu usług oraz procedury jego opracowywania	25 sierpnia	3 września	Robocze spotkanie konsultanta z kierownikami referatów. Ustalenie planu i harmonogramu pracy (notatka ze spotkania)	1	17%	1	17%	1	Tak
Opracowanie przez kierowników referatów (przy udziale konsultanta) wstępnej listy spraw oraz usług, które zostaną ujęte w katalogu	3 września	1 paździer.	Dokument: Wstępna lista usług stanowiąca przedmiot dalszych prac	1	33%	1	33%	1	Tak
Weryfikacja listy przez kierownictwo urzędu i przyjęcie jej ostatecznej wersji	1 paździer.	9 paździer.	Dokument: Lista usług - zawartość katalogu	1	50%	0,5	42%	0	Tak (do uzupełnienia)
Sporządzenie przez pracowników urzędu opisów usług według określonej formy	9 paździer.	10 listopada	Dokument: Robocza wersja katalogu	0	50%	0,5	50%	1	Tak
Weryfikacja prawna oraz redakcja językowa roboczej wersji katalogu	10 listopada	25 listopada	Zredagowana wersja katalogu	1	67%	1	67%	1	Tak

Zbadanie na wybranej próbie celowej stopnia zrozumiałości katalogu	25 listopada	29 grudnia	Notatka: Uwagi i sugestie dotyczące zmian w katalogu	0,5	75%	0,5	75%	0	Tak
Wprowadzenie zgłoszonych uwag i poprawek	29 grudnia	15 stycznia	Dokument: Ostateczna wersja katalogu	1	92%	0,5	83%	1	Tak
Powielenie katalogu (ewentualnie druk)	15 stycznia	30 stycznia	Katalog usług dostępny dla mieszkańców (notatka na ten temat)	0	92%	0	92%	1	
Umieszczenie katalogu na stronach internetowych	15 stycznia	20 lutego	Katalog usług dostępny na stronach internetowych (notatka na ten temat)	0	92%	0	92%	0	Nie (problemy techniczne)
Przygotowanie procedur oceny wykorzystywania katalogu oraz monitorowania zmian i aktualizacji katalogu	15 stycznia	27 lutego	Projekt procedur wraz z propozycją ich sformalizowania	0,5	100%	1	100%	1	Tak
Suma				6		6	100%		

Tabela 8.4. Raport analityczny za II kwartał 2021 (przykład)

Jednostka	Przedsięwzięcie (nr)	Rozpoczęcie	Planowane zakończenie	w toku	% Zaawansowania (fin)	Przewidywane zakończenie	Osiągnięte wskaźniki produktu	Osiągnięte wskaźniki rezultatu	Zagrożenia	Terminowość Realizacji
UMIG w Nakle nad	1.1	25.08.2003	27.08.2022	Tak	15%	27.02.2022				Tak

Notecią e	1.2	20.08.2003	20.11.2022	Tak	30%	20.11.2022				Tak
	1.3	1.03.2021	30.08.2021	Tak	90%	7.09.2021				Nie
		Razem lub %								

Komentarz:.(w tym proponowana reakcja na zagrożenie)

Tabela 9.5. Wskaźniki monitorowania na podstawie Raportu analitycznego – II kwartał 2021

TABELA WSKAŹNIKÓW DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO GMINY NAKŁO NAD NOTECIĄ								
Poziom wskaźnika	Nazwa	Wskaźnik	Jednostka miary	Źródło weryfikacji	Częstotliwość raportowania	Rok bazowy	Wartość bazowa	Wartość docelowa
<u>Cel projektu</u>	<u>LEPSZE DOSTOSOWANIE ADMINISTRACJI LOKALNEJ DO POTRZEB SWOICH OBYWATELI</u>	[1] Wzrost zadowolenia mieszkańców z jakości funkcjonowania administracji samorządowej	%	Badania ankietowe	Jednorazowo	2020	19 %	40 %
Cele PRI:	1. WYSOKI POZIOM ZARZĄDZANIA W INSTYTUCJACH							

TABELA WSKAŹNIKÓW DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO GMINY NAKŁO NAD NOTECIĄ								
Poziom wskaźnika	Nazwa	Wskaźnik	Jednostka miary	Źródło weryfikacji	Częstotliwość raportowania	Rok bazowy	Wartość bazowa	Wartość docelowa
	SAMORZĄDOWYCH 2. WZRATAJĄCY UDZIAŁ MIESZKAŃCÓW W PROCESACH OPINIODAWCZYCH I DECYZYJNYCH 3. WYSOKA JAKOŚĆ USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ INSTYTUCJE SAMORZĄDOWE	[2] Systemowy przegląd i doskonalenie Planu rozwoju instytucjonalnego	TAK/NIE	Dokumenty JST	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Rezultat 1	Wsparcie optymalizacji lokalnej administracji publicznej	[3] Liczba pracowników personelu administracji lokalnej przeszkolonych we wdrażaniu rekomendacji z Przeglądu Stanu Zarządzania w Samorządzie Lokalnym (w podziale na płeć)	Osoba	Listy obecności ZMP	Półroczne	2020	0	25
		[4] Liczba pracowników administracji lokalnej przeszkolonych w zakresie Rozwoju Instytucjonalnego	Osoba	Listy obecności ZMP	Półroczne	2020	25	45
		[5] Rozwiązanie instytucjonalne, zmierzające do zwiększenia zdolności instytucjonalnych i kompetencji lokalnej administracji	TAK/NIE	Dokumenty JST	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
		[6] Narzędzie analityczne lub wspomagające zarządzanie, udostępnione przez projekt predefiniowane, zostało zintegrowane z wewnętrznym systemem zarządzania w jednostce samorządu ¹¹⁹	TAK/NIE	Dokumenty JST	Jednorazowo	2020	NIE	TAK

¹¹⁹ W szczególności: MRL i samoocena metodą OECD

TABELA WSKAŹNIKÓW DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO GMINY NAKŁO NAD NOTECIĄ								
Poziom wskaźnika	Nazwa	Wskaźnik	Jednostka miary	Źródło weryfikacji	Częstotliwość raportowania	Rok bazowy	Wartość bazowa	Wartość docelowa
Produkt 1.1	Wykonana samoocena stanu instytucjonalnego metodą OECD w ostatnim roku wdrażania PRI	[7] Samoocena stanu instytucjonalnego metodą OECD w ostatnim roku wdrażania PRI	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 1.2	Wypracowany standard procesu konsultacji społecznych	[8] Wypracowano nowy obowiązujący mechanizm partycypacji społecznej.	TAK/NIE	Dokumenty JST (Uchwała)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 1.3	Przeprowadzone szkolenie kadry zarządzającej – wdrażanie i monitorowanie projektów strategicznych z wykorzystaniem MRL	[9] Liczba pracowników administracji lokalnej przeszkolonych w zakresie wykorzystania MRL	Osoba	Listy obecności	Roczna	2020	30	50
Rezultat 2	Sprawnny proces zarządzania	[10] Odsetek osób na stanowiskach kierowniczych, posiadające udokumentowane przygotowanie zarządcze	%	Dokumentacja osobowa JST	Roczna	2020	15 %	25 %
		[11] Odsetek pracowników JST pozytywnie oceniających przepływ informacji	%	Badanie ankietowe	Jednorazowo	2020	21 %	40%
Produkt 2.1	Wypracowany standard motywacji pracowników JST	[12] System motywowania pracowników JST	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK

TABELA WSKAŹNIKÓW DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO GMINY NAKŁO NAD NOTECIĄ

Poziom wskaźnika	Nazwa	Wskaźnik	Jednostka miary	Źródło weryfikacji	Częstotliwość raportowania	Rok bazowy	Wartość bazowa	Wartość docelowa
Produkt 2.2	Wypracowany standard oceny pracowników JST	[13] System oceny pracowników JST	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 2.3	Wypracowany system podnoszenia kompetencji pracowników JST	[14] System podnoszenia kompetencji pracowników JST	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 2.4	Reorganizacja komórki ds. inwestycji	[15] Rozwiązanie technologiczne i organizacyjne wspierające proces zarządzania inwestycjami	TAK/NIE	Dokumenty JST (Raport/Protokół odbioru)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 2.5	Zmiana struktury organizacyjnej Urzędu	[16] Rozwiązanie technologiczne i organizacyjne wspierające proces zarządzania zielenią miejską	TAK/NIE	Dokumenty JST (Raport/Protokół odbioru)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 2.6	Wprowadzony standard współpracy zespołowej	[17] Rozwiązanie wspierające proces zarządzania, komunikacji wewnętrznej i pracy zespołowej w ramach JST	TAK/NIE	Dokumenty JST	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 2.7	Elektroniczny obieg dokumentów	[18] Rozwiązanie technologiczne wspierające proces komunikacji wewnętrznej w ramach JST	TAK/NIE	Dokumenty JST (Protokół odbioru)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK

TABELA WSKAŹNIKÓW DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO GMINY NAKŁO NAD NOTECIĄ

Poziom wskaźnika	Nazwa	Wskaźnik	Jednostka miary	Źródło weryfikacji	Częstotliwość raportowania	Rok bazowy	Wartość bazowa	Wartość docelowa
Produkt 2.8	Informatyczny system wspierający proces zarządzania JST	[19] Rozwiązanie technologiczne wspierające proces realizacji zadań w ramach JST	TAK/NIE	Dokumenty JST (Protokół odbioru)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 2.9	Audyt funkcjonowania baz danych	[20] Założenie techniczne funkcjonowania baz danych	TAK/NIE	Dokumenty JST	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 2.10	Sieć światłowodowa	[21] Połączenie światłowodowe jednostek organizacyjnych JST	TAK/NIE	Dokumenty JST (Protokół odbioru)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 2.11	Wypracowany standard funkcjonowania zamówień publicznych na poziomie JST	[22] System udzielania zamówień publicznych w JST	TAK/NIE	Dokumenty JST (Zarządzenie)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Rezultat 3	Zaangażowanie mieszkańców w działania Gminy	[23] Odsetek działań konsultacyjnych, w których liczba uczestników przekroczyła 100 osób	%	Rejestry JST	Roczna	2020	26 %	40 %
Produkt 3.1.1	Przygotowany opis modelowego procesu prowadzenia konsultacji w sprawach społecznych	[24] Opis modelowego procesu prowadzenia konsultacji w sprawach społecznych	TAK/NIE	Dokumenty JST (Raport)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 3.1.2	Przeprowadzone szkolenie pracowników z konsultacji w sprawach społecznych w JST	[25] Liczba pracowników administracji lokalnej przeszkolonych w zakresie partycypacji społecznej	Osoba	Listy obecności	Roczna	2020	0	20

TABELA WSKAŹNIKÓW DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO GMINY NAKŁO NAD NOTECIĄ

Poziom wskaźnika	Nazwa	Wskaźnik	Jednostka miary	Źródło weryfikacji	Częstotliwość raportowania	Rok bazowy	Wartość bazowa	Wartość docelowa
Produkt 3.1.3	Przeprowadzone warsztaty z konsultacji dla mieszkańców	[26] Liczba mieszkańców, która wzięła udział w spotkaniach edukacyjnych/konsultacyjnych na temat lokalnych mechanizmów partycypacji	Osoba	Listy obecności	Roczna	2020	0	50
Produkt 3.2	Strategia Polityki Informacyjnej	[27] Opis modelowego procesu przekazywania informacji w kanałach komunikacyjnych	TAK/NIE	Dokumenty JST (Raport)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 3.3	Plan współpracy - jako narzędzie Partnerskiego Zarządzania	[28] Opis modelowego procesu przekazywania informacji w kanałach komunikacyjnych	TAK/NIE	Dokumenty JST (Raport)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 3.4	Budżet Obywatelski	[29] Opis modelowego procesu funkcjonowania budżetu obywatelskiego	TAK/NIE	Dokumenty JST (Raport)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 3.5	Grupa konsultacyjna z udziałem młodzieży	[30] Powołanie Młodzieżowej Rady Miejskiej	TAK/NIE	Dokumenty JST (Uchwała)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 3.6	Portal Internetowy	[31] Uruchomienie portalu internetowego umożliwiającego korzystanie z usług publicznych on-line	TAK/NIE	Dokumenty JST (Protokół odbioru)	Roczna	2020	NIE	TAK
Rezultat 4	3) Wzrost poziomu jakości świadczonych usług publicznych	[32] Liczba pracowników administracji lokalnej przeszkolonych w zakresie obsługi interesariusza	Osoba	Listy obecności	Roczna	2020	0	30

TABELA WSKAŹNIKÓW DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO GMINY NAKŁO NAD NOTECIĄ

Poziom wskaźnika	Nazwa	Wskaźnik	Jednostka miary	Źródło weryfikacji	Częstotliwość raportowania	Rok bazowy	Wartość bazowa	Wartość docelowa
		[33] Odsetek mieszkańców wyrażających zadowolenie z dostępności świadczonych usług	%	Badania ankietowe	Roczna	2020	0	30 %
Produkt 4.1	Przeprowadzone szkolenia z zakresu dostępności cyfrowej	[34] Liczba pracowników administracji przeszkolonych w zakresie cyfrowego świadczenia usług	Osoba	Listy obecności	Roczna	2020	0	20
Produkt 4.2	Dostępne Karty Usług	[35] Liczba wdrożonych Kart Usług	Sztuka	Dokumenty JST (Raport)	Roczna	2020	22	80
Produkt 4.3	Przygotowanie pracowników do wdrożenia usługi „Mobilny Urzędnik”	[36] Liczba pracowników administracji lokalnej przeszkolonych w zakresie wdrażanej usługi	Osoba	Listy obecności	Jednorazowo	2020	0	5
Produkt 4.4	Przygotowanie pracowników do pracy z osobami o szczególnych potrzebach - „Dostępna Kultura”	[37] Liczba pracowników instytucji kultury przeszkolonych w zakresie dostępności	Osoba	Listy obecności	Roczna	2020	0	8
Produkt 4.5	Audyty dostępności i dokumentacje techniczne	[38] Standardy wdrażania dostępności architektonicznej instytucji publicznych	TAK/NIE	Dokumenty JST	Jednorazowo	2020	NIE	TAK

TABELA WSKAŹNIKÓW DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO GMINY NAKŁO NAD NOTECIĄ

Poziom wskaźnika	Nazwa	Wskaźnik	Jednostka miary	Źródło weryfikacji	Częstotliwość raportowania	Rok bazowy	Wartość bazowa	Wartość docelowa
Produkt 4.6	Nakielska Karta Mieszkańca	[39] System ułatwiający korzystanie z lokalnych usług	TAK/NIE	Dokumenty JST	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Produkt 4.7	Platforma cyfrowa „Portal Mieszkańca”	[40] Platforma cyfrowa umożliwiającej elektroniczne załatwianie spraw z zakresu administracji JST	TAK/NIE	Dokumenty JST (Protokół odbioru)	Jednorazowo	2020	NIE	TAK
Cel bilateralny	Poprawa Współpracy pomiędzy podmiotami polskimi a instytucjami z Państw – Darczyńców zaangażowanymi w projekt	[41] Liczba uczestników wymian z Polski (z podziałem wg płci, Państw – Darczyńców)	Osoba	Lista obecności	Półroczna	2020	0	(zostanie wprowadzona do tabeli wskaźników na początku realizacji projektu partnerskiego – ok. 10 osób)
		[42] Liczba uczestników wymian z Państw – Darczyńców (z podziałem wg płci, Państw – Darczyńców)	Osoba	Lista obecności	Półroczna	2020	0	(zostanie wprowadzona do tabeli wskaźników na początku realizacji projektu partnerskiego – ok. 10 osób)
		[43] Liczba szkoleń współorganizowanych przez podmioty z Państw – Darczyńców i z Polski	Osoba	Lista obecności	Półroczna	2020	0	(zostanie wprowadzona do tabeli wskaźników na początku realizacji projektu partnerskiego – 0/20)

10. EWALUACJA REZULTATÓW WDROŻENIA *PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO*

10.1. Systematyczna ocena Planu Rozwoju Instytucjonalnego

Ewaluacja *Planu Rozwoju Instytucjonalnego* pozwoli oszacować oddziaływanie Planu na stan rozwoju instytucji i jej relacje wewnętrzne oraz zewnętrzne, a także wpływ wydatkowanych środków na osiąganie zakładanych celów i rezultatów. Wyniki tak prowadzonej oceny zostaną wykorzystane do jak najlepszego dopasowania realizowanych przedsięwzięć do rzeczywistych potrzeb oraz najbardziej efektywnego wykorzystania środków.

Warunkiem dobrej oceny będzie dostępność danych i terminowość raportowania (monitoring i sprawozdawczość opisane we wcześniejszym rozdziale) przez wszystkie podmioty zaangażowane w system wdrażania Planu. Tak prowadzona ewaluacja pozwoli na ocenę długotrwałych efektów (oddziaływania). Wiązać się będzie, zatem systemowo z monitoringiem rzeczowym. Tak jak i w przypadku monitoringu, ocena PRI zostanie włączona w istniejący system zarządzania (w tym ewaluacji różnych działań) w JST.

Ustalono następujące planowane etapy ewaluacji:

- **Ocena przed realizacją** Planu (*ocena ex-ante*) zostanie przeprowadzona na początku realizacji. Celem oceny będzie dostarczenie danych dla przygotowania (aktualizacji) Planu i zawartych planów działania, prowadzonych badań, analiz i dostępnych raportów dotyczących poziomu rozwoju instytucjonalnego. Oceny tej dokona **Operator Planu**
- **Ocena bieżąca** (*on going*), będzie prowadzona przez cały czas realizacji projektu; pozwoli to na bieżącą korektę podejmowanych działań. Ewaluacja zaplanowana jest w taki sposób, aby na podstawie zebranych danych możliwe było wprowadzanie szybkich zmian w projekcie, a tym samym wpływ na sprawniejszą realizację kolejnej fazy danego etapu projektu. Celem ewaluacji będzie wskazanie, na podstawie określonych kryteriów, czy (a jeżeli tak, to w jaki sposób) dany produkt finalny działa lepiej i sprawniej od dotychczasowych rozwiązań. Efekty ewaluacji mają służyć ulepszeniu produktu finalnego przed jego ostatecznym przygotowaniem do walidacji.
- **Ocena na zakończenie obowiązywania Planu** (*ocena ex-post*). Celem oceny będzie określenie długotrwałych efektów wdrożenia Planu, w tym relacji wielkości zaangażowanych środków do skuteczności i efektywności podjętych działań. Z ewaluacji końcowej wynikać będą dalsze kierunki polityki w zakresie usprawniania administracji samorządowej i jej relacji dla każdego obszaru objętego planowaniem PRI. Za organizację odpowiadać będzie Operator Planu oraz zespół wskazany w pkt. 10.2. Kompleksową ocenę na zakończenie przeprowadzą niezależni ewaluatorzy, nie później niż 2 lata po zakończeniu projektu.

10.2. Procedura prowadzenia ewaluacji i kryteria ewaluacji

W celu przeprowadzenia procesu ewaluacji Zarządzeniem Burmistrza powołany zostanie specjalny Zespół. W skład Zespołu ewaluacyjnego wejdą następujące osoby:

- Burmistrz, który będzie pełnił funkcję przewodniczącego Zespołu;
- kierownicy komórek/jednostek organizacyjnych, których dotyczyło wdrażanie Planu;
- przedstawiciel Rady Miejskiej;
- przedstawiciele lokalnych środowisk gospodarczych i społecznych;
- audytor wewnętrzny.

Rozpoczęcie ewaluacji poprzedzone będzie przygotowaniem zakresu obowiązków dla Zespołu (tzw. TOR).

Przy konstituowaniu Zespołu ewaluacyjnego istotne będzie ustalenie wdrażania mechanizmów ewaluacyjnych poza okres realizacji Planu, jako element stałej weryfikacji i aktualizowania polityki rozwoju instytucjonalnego samorządu. Stąd też Zespół będzie mieć charakter stały, nie tymczasowy.

Jako kryteria ewaluacji zostaną przyjęte:

- Trafność - czy i w jakim stopniu produkt odpowiada na realne potrzeby?
- Efektywność - czy wypracowany produkt (proponowane podejście) jest bardziej efektywny niż stosowane dotychczas? Czy proponowane podejście jest rozwiązaniem bardziej wydajnym finansowo od metod stosowanych wcześniej?
- Skuteczność - czy produkt jest skuteczny? Co wpływa na jego skuteczność – czy są to metody pracy, dobór grup docelowych, organizacja procesu wsparcia, czy inne czynniki? Czy możliwe jest zwiększenie skuteczności proponowanych metod i pod jakimi warunkami?
- Użyteczność - czy wypracowany produkt jest zgodny z aktualnymi potrzebami grup docelowych?
- Trwałość - czy i w jakim stopniu prawdopodobne jest funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu?

Efektem w/w procesu (ewaluacji PRI) będzie *Raport z ewaluacji*, zawierający wnioski i rekomendacje na temat ostatecznego kształtu produktu finalnego. Pierwsza wersja raportu końcowego (jego skrót zawierający podstawowe wnioski i rekomendacje) zostanie przedstawiona na posiedzeniu Zespołu ewaluacyjnego, w celu przedyskutowania jego treści z wykonawcą (ewaluatorem) oraz konieczność wprowadzenia do niego ewentualnych uwag, a także czas na wprowadzenie do ostatecznej wersji produktu zaleceń lub propozycji zmian wynikających z raportu ewaluacyjnego.

Raport z ewaluacji upubliczniony zostanie w Biuletynie Informacji Publicznej.

Ze względu na wskazaną wyżej potrzebę stałej weryfikacji i aktualizowania polityki rozwoju instytucjonalnego samorządu, Zespół spotykał się będzie dwa razy w roku.

Ewaluacja końcowa posłuży do wskazania kolejnych kierunków działań w zakresie usprawniania administracji samorządowej w każdym obszarze objętym planowaniem PRI.

ZAŁĄCZNIK DO ROZDZIAŁU 4 - KARTY DZIAŁAŃ

1. Działania podstawowe- nieinwestycyjne

1.1 Wyższe standardy zarządzania

DZIAŁANIE PODSTAWOWE	
Część I. INFORMACJE OGÓLNE	
I.1. Tytuł działania: WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA	
I.2. Planowany czas trwania działania:	
Data rozpoczęcia działania (miesiąc, rok): 04.2021 r.	Data zakończenia działania (miesiąc, rok): 01.2024 r.
I.3. Całkowity koszt realizacji działania (w zł): 5 223 750 zł	
I.4. Podmiot realizujący działanie (lider działania): Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	
I.5. Cel strategiczny Planu Rozwoju Instytucjonalnego, w który wpisuje się działanie:	
1. Wysoki poziom zarządzania w instytucjach samorządowych	
I.6. Wpływ działania	

Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej:	TAK
Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządów lokalnych:	TAK
Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego:	TAK
I.7. Czy działanie jest zgodne z unijnymi politykami horyzontalnymi, obejmującymi (por. Załącznik nr 4b do Regulaminu „Karta oceny merytorycznej Zarysu Projektu”, p. VIII. Zagadnienia horyzontalne):	
Równość mężczyzn i kobiet	TAK
Niedyskryminację ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną	TAK
Zrównoważony rozwój, w szczególności pozytywny wpływ na realizację zasady 4R	TAK
I.8. Czy działanie przewiduje udzielenie pomocy publicznej lub pomocy de minimis:	NIE
Część II. SZCZEGÓŁOWY ZAKRES DZIAŁANIA	
II.1. Krótki opis działania (dlaczego chcemy je wykonać - deficyt/potencjał, jakie są cele, na czym działanie polega):	
<p>W przeprowadzonej diagnozie PRI w obszarach związanych z zarządzaniem wykazano niezadowalający poziom zarządzania w instytucjach samorządowych Gminy Nakło nad Notecią. W szczególności zwrócono uwagę na brak zarządzania programami strategicznymi oraz systemowego zarządzania projektowego, brak systemowych rozwiązań (na poziomie organizacyjnym i technicznym) wspierających proces zarządzania, brak skoordynowanych procedur w zakresie udzielania zamówień publicznych na poziomie wszystkich jednostek organizacyjnych. Jako przyczyny</p>	

problemów zdiagnozowano: nieodpowiednią strukturę organizacyjną, brak odpowiednich narzędzi informatycznych, brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, brak standardów systemowego funkcjonowania zespołów zadaniowych, brak stosowania metodyki zarządzania projektami, brak sprawnej komunikacji wewnątrz organizacyjnej i zewnętrznej, brak skutecznych procedur zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, motywowanie, awansowanie, ocenianie), brak świadomości potrzeby gromadzenia i analizy danych, brak strategii zarządzania bazami danych, brak powiązania procesu planowania działań strategicznych i planowania budżetu i WPF, stosowanie niejednorodnych standardów w procesie udzielania zamówień publicznych przez jednostki samorządu.

II.2. Planowane produkty działania (nazwa produktu i wartość wskaźnika liczbowego) (*produkt to wymierny, bezpośredni efekt działania, mierzony w sztukach, metrach, etc.*):

1. Wypracowany standard motywacji pracowników. 2. Wypracowany standard oceny pracowników JST. 3. Wypracowany system podnoszenia kompetencji pracowników JST. 4. Reorganizacja komórki ds. inwestycji. 5. Zmiana struktury organizacyjnej urzędu. 6. Wprowadzony standard współpracy zespołowej. 7. Elektroniczny obieg dokumentów. 8. Informatyczny system wspierający proces zarządzania JST. 9. Audyt funkcjonowania baz danych. 10. Sieć światłowodowa. 11. Wypracowany standard funkcjonowania zamówień publicznych.

II.3. Planowane rezultaty (korzyści) działania (*po co wykonamy działanie, co ono ma dać*):

Sprawnie działające zarządzanie strategiczne, organizacyjne i finansowe.

II.4.1 Beneficjenci bezpośredni:

Pracownicy JST, 2. Organ wykonawczy, 3. Organ stanowiący JST

II.4.2 Beneficjenci końcowi:

Interesariusze - Mieszkańcy

II.5. Standardy dostępności działania (wymiały i formy, patrz: p. 8.3. Regulaminu naboru):

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 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 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.

II.6. Włączenie społeczności lokalnej (sposoby i skala włączenia społeczności lokalnej w przygotowanie i wdrożenie działania):

Partycypacja społeczna na etapie realizacji działania przewiduje następujące metody włączenia społeczności lokalnej, m.in:

- spotkania w formie warsztatów eksperckich w celu omówienia poszczególnych etapów realizacji Planu,
- badania sondażowe na temat mechanizmów wdrożeniowych,
- badania fokusowe w sprawie transparentności działań i dokonywanych zmian,
- wydarzenia na Facebooku,
- debaty publiczne,
- informacje prasowe i radiowe

• w czasie trwającej pandemii Covid 19- wykorzystanie technologii IT – MS Teams w prowadzeniu konferencji i spotkań z ekspertami i interesariuszami

Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów wdrożenia zostanie zapewniona poprzez:

- badanie sondażowe,
- debata publiczna na forum Rady Miejskiej w sprawie ogólnej oceny PRI i dalszego rozwoju,
- badania ankietowe CAWI dotyczące postrzegania przez mieszkańców zmian w gminie,
- warsztaty z mieszkańcami,
- informacje na strony internetowe,
- informacje prasowe i radiowe.

Wyniki wszystkich działań podawane będą do publicznej wiadomości poprzez internet, Biuletyn Informacji Publicznej, media społecznościowe, prasa, radio o zasięgu lokalnym i regionalnym, itp.

II.7. Informacja i promocja:

Celem czynności informacyjno-promocyjnych w działaniu będzie zwiększenie świadomości społecznej na temat istnienia Funduszy Norweskich i EOG 2014-2021 i ich celów, możliwości współpracy dwustronnej z podmiotami z Islandii, Liechtensteinu lub Norwegii oraz informowania o postępach w realizacji projektu i rozpowszechniania jego produktów. Planuje się prowadzenie działań promocyjno - informacyjnych skierowanych do pracowników samorządu jak również do społeczeństwa jako odbiorców działań samorządu, kluczowych interesariuszy oraz szeroko rozumianych mediów informacyjnych. Obszar Promocja i Reklama - obejmujący następujące narzędzia : organizacja konferencji, organizacja i udział w wydarzeniach: kulturalnych, sportowych, promocyjnych, druk i opracowanie wydawnictw własnych: folderów, broszur, itp., współpraca z mediami i publikacja stałych rubryk i artykułów, materiały audiowizualne, publikacje internetowe o działaniach w mediach społecznościowych oraz Biuletyn Informacji Publicznej; Inne materiały promocyjne m.in.: kalendarze, banery, roll up itp., spotkania z mieszkańcami podczas organizowanych zebrań z samorządami miejskimi i wiejskimi; Organizacja spotkań bezpośrednich (oraz wideokonferencji z wykorzystaniem aplikacji MS Teams) z przedstawicieli władz gminy z ekspertami i interesariuszami, Analizując listę najważniejszych i najczęściej preferowanych sposobów komunikowania się wewnątrz urzędu (kanałów komunikacji), którymi pracownicy dostają najwięcej informacji ale również dostarczają informacje, zwłaszcza o postępie prac, przewiduje się proces informacyjny o Planie i jego wdrażaniu, który obejmował będzie:

- bezpośrednie spotkania kierownictwa,
- osobiste spotkania Kadry kierowniczej z pracownikami,
- organizację warsztatów eksperckich z kierownikami jednostek organizacyjnych
- prezentacje (dotyczące wyników wdrażania Planu, wnioski z analiz i ewaluacji organizowane przez kierownictwo),
- szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji,
- informacje pisemne,
- poczta elektroniczna,
- kwestionariusze i ankiety (cykliczne badania dotyczące Planu i jego wdrażania),
- anonimowe skrzynki sugestii i opinii.

II.8. Trwałość działania (Czy działanie będzie kontynuowane po zakończeniu terminu, o którym mowa w p. I.2.? Jeżeli tak, to w jaki sposób?):

1. Działanie wykazuje trwałość zachowania celów i rezultatów. 2. Żadne produkty powstałe w trakcie realizacji nie zostaną zbyte w okresie jego trwałości. 3. Wytworzona dokumentacja projektowa i audytowa będzie własnością beneficjenta. Pojęcie trwałości odnosi się do działań z zakresu rozwiązań informatycznych: Sieć Światłowodowa, Wspólny System Zarządzania, Elektroniczny Obieg Dokumentów, System informatyczny do zarządzania zasobami ludzkimi, informatyzacja działań komórki ds. inwestycji, platforma zamówień publicznych. Realizacja działań spowoduje trwałe efekty, zapewni trwałe i pozytywne zmiany we wszystkich obszarach działania zarówno w trakcie trwania projektu jak po jego zakończeniu. Z uwagi na stały rozwój technologiczny mając na uwadze wysoką jakość świadczonych usług, przewiduje się dalszy rozwój działań informatycznych,

finansowanych ze środków własnych jak i zewnętrznych.					
II.9. Opis poszczególnych przedsięwzięć w ramach działania: WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA:					
Nazwa przedsięwzięcia w ramach działania	Opis oraz zakres przedmiotowy przedsięwzięcia w ramach działania	Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie	Zakres czasowy (kwartał i rok)	Szacunkowy koszt (w zł)	Planowane źródła finansowania
Przedsięwzięcie 1. PRI 19 N - INWESTYCJE NOWY WYMIAR	Prace przygotowawcze	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2021	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie zmian organizacyjnych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2021	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Wdrożenie zmian organizacyjnych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2021	50 000 zł	50 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Badanie satysfakcji i ewaluacja zmian organizacyjnych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2021 - IV 2021	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Przedsięwzięcie 2. PRI 53 N – CENTRALIZACJA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH	Wdrożenie centralizacji zamówień publicznych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2021	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Szkolenia pracowników	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2023	50 000 zł	50 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Platforma zakupowa	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2021	25 000 zł	25 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Wyposażenia stanowiska pracy	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	9 000 zł	9 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Stanowisko pracy - etat	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - I 2024	275 000 zł	275 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Utrzymanie platformy zakupowej	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - I 2024	56 250 zł	56 250 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 3. PRI 26 N - WSPÓLNY SYSTEM	Audyt bezpieczeństwa informatycznego	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2022	30 000 zł	30 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie dokumentacji technicznej	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2021	140 000 zł	140 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Szkolenia dziedzinowe	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - III 2022	150 000 zł	150 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Przedsięwzięcie 4. PRI 38 N - REWIDENT	REWIDENT - KOSZTY USŁUGI	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - I 2024	50 000 zł	50 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 5. PRI 27 N - SYSTEM SZKOLEŃ	Szkolenia pracowników	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2023	291 000 zł	291 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 6. PRI 35 N EFEKTYWNY ZESPÓŁ	Przeprowadzenie warsztatów szkoleniowych „Praca w zespole” w celu nabycia umiejętności realizacji celów zespołu	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	20 000 zł	20 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Wymiana doświadczeń z wybranymi samorządami - wizyty studyjne , konsultacje, wspólna organizacja warsztatów szkoleniowych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2021 - IV 2023	100 000 zł	100 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Przeprowadzenie badań wśród pracowników, oceniających standardy zarządzania	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - III 2022	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Budowanie form współpracy poza obszarem realizacji zadań publicznych - stowarzyszenia, grupy działania, przedsiębiorcy	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2023	100 000 zł	100 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Przeprowadzenie cyklicznych spotkań z przedstawicielami jednostek pomocniczych, jednostek organizacyjnych, w celu propagowania i wdrażania standardów zarządzania zespołowego	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2023	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 7. PRI 41 N ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW	Opracowanie założeń techniczno-funkcjonalnych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2021	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Wdrożenie zunifikowanego obiegu dokumentów	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2021 - I 2022	20 000 zł	20 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Szkolenia dziedzinowe pracowników JST	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2021 - II 2022	70 000 zł	70 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Przedsięwzięcie 8. PRI 1 N - ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU	Audyt technologiczny	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - III 2021	100 000 zł	100 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie dokumentacji projektowej	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2021	600 000 zł	600 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Szkolenia administratorów sieci	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2022 - IV 2023	63 000 zł	63 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Nadzór Inwestorski	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - IV 2023	200 000 zł	200 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 9. PRI 7 N - SYSTEM SZKOLEŃ	Opracowanie systemu szkoleń z uwzględnieniem wszystkich jednostek organizacyjnych Gminy	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2021	9 000 zł	9 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Przedsięwzięcie 10. PRI 9 N - EFEKTYWNOŚĆ I MOTYWACJA	Opracowanie i wdrożenie systemu motywacji pracowników jako elementu Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w JST	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2023	100 000 zł	100 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 11. PRI 14 N- OCENA I MOTYWACJA	Wdrożenie systemu oceny pracownika jako elementu Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi JST	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2022	70 000 zł	70 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 12. PRI 30 N - ZIELEŃ MIEJSKA	Przygotowanie strategii i zakresu działania Zieleni Miejskiej	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - III 2021	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zatrudnienie na stanowisko kierownika zespołu Zieleni Miejskiej	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - I 2024	300 000 zł	300 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Szkolenia pracowników w zespole Zieleni Miejskiej	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - IV 2022	30 000 zł	30 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Podniesienie kwalifikacji pracownika Wydziału Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2022 - IV 2022	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie zasad współpracy z Wydziałem Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska, przygotowanie odpowiednich procedur i wdrożenie ich	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2022 - IV 2022	2 000 zł	2 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Monitorowanie efektów pracy zespołu, wdrażanie działań naprawczych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2023 - IV 2023	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Wyposażenie zespołu w narzędzia, urządzenia niezbędne do realizacji powierzonych zadań	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - IV 2023	160 000 zł	160 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zatrudnienie 2 pracowników	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - I 2024	445 000 zł	445 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Przedsięwzięcie 13. PRI 22 N - SYSTEM RAPORTOWANIA I ANALIZ	Audytu informatyczny dla urzędu i jednostek organizacyjnych gminy	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2023 - IV 2023	100 000 zł	100 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 14. PRI 55 N - KOSZTY WDROŻENIA	Koszty wdrożenia projektu	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - I 2024	1 330 000 zł	1 330 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 15. PRI 54 N - KOSZTY ZARZĄDZANIA	Koszty zarządcze partnera projektu - LGD	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2023	203 500 zł	203 500 zł - Dotacje na projekt EOG
Razem, z tego:				5 223 750 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym				0 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze nieinwestycyjnym				5 223 750 zł	

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 1. PRI 19 N - INWESTYCJE NOWY WYMIAR			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	70 000 zł	70 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	70 000 zł	70 000 zł
	Ogółem	70 000 zł	70 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA

Przedsięwzięcie 2. PRI 53 N – CENTRALIZACJA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2021	Środki własne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Przychody zwrotne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	114 000 zł
2021	Dotacje z UE	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Inne źródła	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
	Razem	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	114 000 zł
2022	Środki własne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2022	Przychody zwrotne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	145 000 zł
2022	Dotacje z UE	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł

2022			
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	145 000 zł	145 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	135 000 zł	135 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	135 000 zł	135 000 zł
2024	Środki własne	0 zł	0 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	31 250 zł	31 250 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł

2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	31 250 zł	31 250 zł
	Ogółem	425 250 zł	425 250 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 3. PRI 26 N - WSPÓLNY SYSTEM			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
		<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	140 000 zł	140 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł

2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	140 000 zł	140 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	180 000 zł	180 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	180 000 zł	180 000 zł
	Ogółem	320 000 zł	320 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA

Przedsięwzięcie 4. PRI 38 N - REWIDENT

Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
2021	Środki własne		0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne		0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG		0 zł	0 zł
2021	Dotacje z UE		0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów		0 zł	0 zł
2021	Inne źródła		0 zł	0 zł
	Razem		0 zł	0 zł
2022	Środki własne		0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne		0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG		25 000 zł	25 000 zł
2022	Dotacje z UE		0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł	0 zł
	Pozostałe dotacje z innych		0 zł	0 zł

2022	budżetów		
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	25 000 zł	25 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	0 zł	0 zł
2024	Środki własne	0 zł	0 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	25 000 zł	25 000 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł

2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	25 000 zł	25 000 zł
	Ogółem	50 000 zł	50 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 5. PRI 27 N - SYSTEM SZKOLEŃ			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	91 000 zł	91 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł

2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	91 000 zł	91 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	100 000 zł	100 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 000 zł	100 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	100 000 zł	100 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł

2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 000 zł	100 000 zł
	Ogółem	291 000 zł	291 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 6. PRI 35 N EFEKTYWNY ZESPÓŁ			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
		<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	52 000 zł	52 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł

	Razem	52 000 zł	52 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	83 000 zł	83 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	83 000 zł	83 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	100 000 zł	100 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł

	Razem	100 000 zł	100 000 zł
	Ogółem	235 000 zł	235 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 7. PRI 41 N ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2021	Środki własne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Przychody zwrotne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	30 000 zł
2021	Dotacje z UE	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Inne źródła	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
	Razem	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	30 000 zł
	Środki własne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł

2022			
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	70 000 zł	70 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	70 000 zł	70 000 zł
	Ogółem	100 000 zł	100 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA

Przedsięwzięcie 8. PRI 1 N - ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU

Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
2021	Środki własne		0 zł	0 zł
	Przychody zwrotne		0 zł	0 zł

2021			
2021	Dotacje na projekt EOG	700 000 zł	700 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	700 000 zł	700 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	38 000 zł	38 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	38 000 zł	38 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł

2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	225 000 zł	225 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	225 000 zł	225 000 zł
	Ogółem	963 000 zł	963 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA

Przedsięwzięcie 9. PRI 7 N -SYSTEM SZKOLEŃ

Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
2021	Środki własne		0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne		0 zł	0 zł

2021	Dotacje na projekt EOG	9 000 zł	9 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	9 000 zł	9 000 zł
	Ogółem	9 000 zł	9 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 10. PRI 9 N - EFEKTYWNOŚĆ I MOTYWACJA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2021	Środki własne	<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	0 zł
2021	Przychody zwrotne		0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG		20 000 zł

2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	80 000 zł	80 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	80 000 zł	80 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł

2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	0 zł	0 zł
	Ogółem	100 000 zł	100 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 11. PRI 14 N- OCENA I MOTYWACJA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2021	Środki własne	<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	0 zł
2021	Przychody zwrotne	<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	35 000 zł
2021	Dotacje z UE	<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	0 zł

2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	35 000 zł	35 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	35 000 zł	35 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	35 000 zł	35 000 zł
	Ogółem	70 000 zł	70 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA

Przedsięwzięcie 12. PRI 30 N - ZIELEŃ MIEJSKA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2021	Środki własne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Przychody zwrotne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	165 000 zł
2021	Dotacje z UE	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2021	Inne źródła	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
	Razem	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	165 000 zł
2022	Środki własne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2022	Przychody zwrotne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	377 000 zł
2022	Dotacje z UE	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł

2022			
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	377 000 zł	377 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	350 000 zł	350 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	350 000 zł	350 000 zł
2024	Środki własne	0 zł	0 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	65 000 zł	65 000 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł

2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	65 000 zł	65 000 zł
	Ogółem	957 000 zł	957 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 13. PRI 22 N - SYSTEM RAPORTOWANIA I ANALIZ			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
		<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	100 000 zł	100 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł

2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 000 zł	100 000 zł
	Ogółem	100 000 zł	100 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 14. PRI 55 N - KOSZTY WDROŻENIA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	332 500 zł	332 500 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł

2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	332 500 zł	332 500 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	440 000 zł	440 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	440 000 zł	440 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	440 000 zł	440 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł

2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	440 000 zł	440 000 zł
2024	Środki własne	0 zł	0 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	117 500 zł	117 500 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	117 500 zł	117 500 zł
	Ogółem	1 330 000 zł	1 330 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA

Przedsięwzięcie 15. PRI 54 N - KOSZTY ZARZĄDZANIA

Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
2021	Środki własne		0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne		0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG		55 500 zł	55 500 zł
2021	Dotacje z UE		0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów		0 zł	0 zł
2021	Inne źródła		0 zł	0 zł
	Razem		55 500 zł	55 500 zł
2022	Środki własne		0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne		0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG		74 000 zł	74 000 zł
2022	Dotacje z UE		0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł	0 zł
	Pozostałe dotacje z innych		0 zł	0 zł

2022	budżetów		
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	74 000 zł	74 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	74 000 zł	74 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	74 000 zł	74 000 zł
	Ogółem	203 500 zł	203 500 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

1.2 Partycypacja naszym wyzwaniem

DZIAŁANIE PODSTAWOWE	
Część I. INFORMACJE OGÓLNE	
I.1. Tytuł działania: PARTYCYPACJA NASZYM WYZWANIEM	
I.2. Planowany czas trwania działania:	
Data rozpoczęcia działania (miesiąc, rok): 04.2021 r.	Data zakończenia działania (miesiąc, rok): 01.2024 r.
I.3. Całkowity koszt realizacji działania (w zł): 2 291 000 zł	
I.4. Podmiot realizujący działanie (lider działania): Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	
I.5. Cel strategiczny Planu Rozwoju Instytucjonalnego, w który wpisuje się działanie:	
1. Wzrastający udział mieszkańców w procesach opiniodawczych i decyzyjnych	
I.6. Wpływ działania	
Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej:	TAK
Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządów lokalnych:	TAK

Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego:	TAK
I.7. Czy działanie jest zgodne z unijnymi politykami horyzontalnymi, obejmującymi (<i>por. Załącznik nr 4b do Regulaminu „Karta oceny merytorycznej Zarysu Projektu”, p. VIII. Zagadnienia horyzontalne</i>):	
Równość mężczyzn i kobiet	TAK
Niedyskryminację ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną	TAK
Zrównoważony rozwój, w szczególności pozytywny wpływ na realizację zasady 4R	TAK
I.8. Czy działanie przewiduje udzielenie pomocy publicznej lub pomocy de minimis:	NIE
Część II. SZCZEGÓŁOWY ZAKRES DZIAŁANIA	
II.1. Krótki opis działania (<i>dlaczego chcemy je wykonać - deficyt/potencjał, jakie są cele, na czym działanie polega</i>):	
<p>W przeprowadzonej diagnozie PRI stwierdzono brak poczucia u mieszkańców społecznej odpowiedzialności za rozwój Gminy, który wynika z niezadowalającego poziomu udziału mieszkańców w procesach opiniotwórczych i decyzyjnych. Diagnoza potwierdziła, że słaba partycypacja mieszkańców spowodowana jest brakiem skutecznych rozwiązań systemowych dotyczących partycypacji społecznej na które składają się m.in. niska świadomość pracowników i mieszkańców o roli partycypacji w działalności samorządu, brak zaufania do władz lokalnych, brak przejrzystych informacji o działalności Gminy, zła organizacja procesu informowania oraz niedostosowane procedury, narzędzia i struktura organizacyjna ds. konsultacji. Brak poczucia sprawczości został ujawniony również w procesie kreowania budżetu lokalnego samorządu. Podczas badań wskazano również, że obszarem wymagającym natychmiastowej interwencji jest zaangażowanie młodego pokolenia w proces decyzyjny władz lokalnych i wzmocnienie poprzez te działania pozycji młodzieży w procesach konsultacyjnych. Ujawniono również brak funkcjonującego systemu współpracy międzysektorowej. Głównym celem strategicznym jest osiągnięcie udziału mieszkańców w procesach opiniotwórczych i decyzyjnych. W celu realizacji celu strategicznego wyznaczono cele bezpośrednie: Sprawny proces komunikacji; Zaangażowanie mieszkańców w procesy decyzyjne dotyczące lokalnej społeczności, Zaangażowanie młodzieży w działania rozwojowe Gminy; Nowe formy współpracy międzysektorowej. Działanie będzie się skupiać na poprawieniu jakości współpracy władz lokalnych z mieszkańcami.</p>	

<p>II.2. Planowane produkty działania (nazwa produktu i wartość wskaźnika liczbowego) (<i>produkt to wymierny, bezpośredni efekt działania, mierzony w sztukach, metrach, etc.</i>):</p> <p>1. Standardy konsultacji społecznych. 2. Strategia Polityki Informacyjnej 3. Plan Współpracy jako narzędzie partnerskiego zarządzania 4. Budżet obywatelski 5. Młodzieżowa Rada Miejska 6. Portal Internetowy</p>
<p>II.3. Planowane rezultaty (korzyści) działania (<i>po co wykonamy działanie, co ono ma dać</i>):</p> <p>1. Wdrożony system usprawniający proces komunikacji z mieszkańcami. 2. Wdrożone mechanizmy partycypacji społecznej. 3. Wprowadzone systemowe rozwiązania angażowania młodzieży w rozwój JST. 4. Funkcjonujący system współpracy międzysektorowej.</p>
<p>II.4.1 Beneficjenci bezpośredni:</p> <p>1. Organ stanowiący JST 2. Organ wykonawczy JST 3. Organizacje pozarządowe</p>
<p>II.4.2 Beneficjenci końcowi:</p> <p>Mieszkańcy - interesariusze</p>
<p>II.5. Standardy dostępności działania (wymiary i formy, <i>patrz: p. 8.3. Regulaminu naboru</i>):</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 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 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>

II.6. Włączenie społeczności lokalnej (sposoby i skala włączenia społeczności lokalnej w przygotowanie i wdrożenie działania):

Partycypacja społeczna na etapie realizacji działania przewiduje następujące metody włączenia społeczności lokalnej, m.in.: • spotkania w formie warsztatów eksperckich w celu omówienia poszczególnych etapów realizacji Planu, • badania sondażowe na temat mechanizmów wdrożeniowych, • badania fokusowe w sprawie transparentności działań i dokonywanych zmian, • wydarzenia na Facebooku, • debaty publiczne, • Informacje prasowe i radiowe • w czasie trwającej pandemii Covid 19- wykorzystanie technologii IT – MS Teams w prowadzeniu konferencji i spotkań z ekspertami i interesariuszami Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów wdrożenia zostanie zapewniona poprzez: • badanie sondażowe, • debata publiczna na forum Rady Miejskiej w sprawie ogólnej oceny PRI i dalszego rozwoju, • badania ankietowe CAWI dotyczące postrzegania przez mieszkańców zmian w gminie, • warsztaty z mieszkańcami, • informacje na strony internetowe, • informacje prasowe i radiowe. Wyniki wszystkich działań podawane będą do publicznej wiadomości poprzez internet, Biuletyn Informacji Publicznej, media społecznościowe, prasa, radio o zasięgu lokalnym i regionalnym, itp.

II.7. Informacja i promocja:

Celem czynności informacyjno-promocyjnych w działaniu będzie zwiększenie świadomości społecznej na temat istnienia Funduszy Norweskich i EOG 2014-2021 i ich celów, możliwości współpracy dwustronnej z podmiotami z Islandii, Liechtensteinu lub Norwegii oraz informowania o postępach w realizacji projektu i rozpowszechniania jego produktów. Planuje się prowadzenie działań promocyjno - informacyjnych skierowanych do pracowników samorządu jak również do społeczeństwa jako odbiorców działań samorządu, kluczowych interesariuszy oraz szeroko rozumianych mediów informacyjnych. Obszar Promocja i Reklama - obejmujący następujące narzędzia : organizacja konferencji, organizacja i udział w wydarzeniach: kulturalnych, sportowych, promocyjnych, druk i opracowanie wydawnictw własnych: folderów, broszur, itp., współpraca z mediami i publikacja stałych rubryk i artykułów, materiały audiowizualne, publikacje internetowe o działaniach w mediach społecznościowych oraz Biuletyn Informacji Publicznej; Inne materiały promocyjne m.in.: kalendarze, banery, roll up itp., spotkania z mieszkańcami podczas organizowanych zebrań z samorządami miejskimi i wiejskimi; Organizacja spotkań bezpośrednich (oraz wideokonferencji z wykorzystaniem aplikacji MS Teams) z przedstawicielami władz gminy z ekspertami i interesariuszami, Analizując listę najważniejszych i najczęściej preferowanych sposobów komunikowania się wewnątrz urzędu (kanałów komunikacji), którymi pracownicy dostają najwięcej informacji ale również dostarczają informacje, zwłaszcza o postępie prac, przewiduje się proces informacyjny o Planie i jego wdrażaniu, który obejmował będzie: • bezpośrednie spotkania kierownictwa, • osobiste spotkania Kadry kierowniczej z pracownikami, • organizację warsztatów eksperckich z kierownikami jednostek organizacyjnych • prezentacje (dotyczące wyników wdrażania Planu, wnioski z analiz i ewaluacji organizowane przez kierownictwo), • szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji, • informacje pisemne, • poczta elektroniczna, • kwestionariusze i ankiety (cykliczne badania dotyczące Planu i jego wdrażania), • anonimowe skrzynki sugestii i opinii.

<p>II.8. Trwałość działania (Czy działanie będzie kontynuowane po zakończeniu terminu, o którym mowa w p. I.2.? Jeżeli tak, to w jaki sposób?):</p> <p>1. Działanie wykazuje trwałość zachowania celów i rezultatów. 2. Żadne produkty powstałe w trakcie realizacji nie zostaną zbyte w okresie jego trwałości. 3. Wytworzona dokumentacja będzie własnością beneficjenta. Stąd też, na etapie planowania założono, że zapewnienie trwałości wynikać będzie, z tak zaprojektowanego działania, aby jego efekty były trwałe i ciągle wykorzystywane po zakończeniu jego okresu finansowania. Rezultaty projektu np. wdrożone procedury konsultacji społecznych, funkcjonowanie Budżetu Obywatelskiego, powołanie Młodzieżowej Rady Miejskiej, wewnętrzne procedury dotyczące pracy administracji samorządowej, audyty, zmiany organizacyjne, zostaną wykorzystane i upowszechnione w dłuższej perspektywie, spowodują wzrost udziału mieszkańców w procesach opiniotwórczych i decyzyjnych. Finansowane będą ze środków własnych samorządów. Inną grupę stanowią będą działania: wymiana dobrych praktyk z zagranicznymi partnerami, organizacja kursów i szkoleń, konferencji warsztatów szkoleniowych, opracowywanie materiałów dydaktycznych, wydawanie publikacji. W tym przypadku trwałości rezultatów dotyczyć będzie wpływu na rozwój kompetencji osób uczestniczących w projekcie (pracowników w wymiarze zawodowym i osobistym), a także na współpracę poszczególnych pracowników samorządu. Istotne będzie też oddziaływanie na odbiorców działań samorządu, czyli mieszkańców, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców. W tym kontekście trwałość dotyczyć będzie stopnia wpływu administracji samorządowej na jej otoczenie zewnętrzne oraz upowszechnienia opracowanych przez nią rezultatów wśród podmiotów działających w jej najbliższym otoczeniu.</p>					
<p>II.9. Opis poszczególnych przedsięwzięć w ramach działania: PARTYCYPACJA NASZYM WYZWANIEM:</p>					
Nazwa przedsięwzięcia w ramach działania	Opis oraz zakres przedmiotowy przedsięwzięcia w ramach działania	Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie	Zakres czasowy (kwartał i rok)	Szacunkowy koszt (w zł)	Planowane źródła finansowania
<p>Przedsięwzięcie 1. PRI 33 N POLITYKA INFORMACYJNA</p>	<p>Przeprowadzenie badań, z pomocą studentów socjologii wybranej uczelni wyższej, dotyczących oczekiwań mieszkańców w sprawie polityki</p>	<p>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</p>	<p>III 2021 - III 2021</p>	<p>10 000 zł</p>	<p>10 000 zł - Dotacje na projekt EOG</p>

	komunikacyjnej				
	Opracowanie Strategii przy współdziałaniu samorządów miejskich, samorządów wiejskich, stowarzyszeń, przedsiębiorców i innych zainteresowanych interesariuszy	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2021 - I 2022	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zatrudnienie osoby kierującej Polityką Informacyjną	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - I 2024	198 000 zł	198 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Przeprowadzenie warsztatów szkoleniowych z kadrą zarządzającą i pracownikami dotyczących funkcjonowania polityki informacyjnej	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - I 2022	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie rocznego raportu dotyczącego funkcjonowania Strategii	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2024 - I 2024	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Prowadzenie cyklicznych kampanii informacyjnych dotyczących Strategii, przy wykorzystaniu wszelkich narzędzi komunikacji	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - IV 2023	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 2. PRI 34 N PARTNERSKIE ZARZĄDZANIE PUBLICZNE	Przeprowadzanie badań potrzeb i oczekiwań mieszkańców w zakresie działań informacyjnych i promocyjnych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2021	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Ustanowienie Pełnomocnika do spraw Współpracy	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - I 2024	168 000 zł	168 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie Planu Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2021	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Wsparcie organizacyjne i informacyjne dla organizacji pozarządowych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2022 - I 2024	12 000 zł	12 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Budowanie zinstytucjonalizowanych form współpracy poza obszarem realizacji zadań publicznych (platformy, konwenty, rady, wspólne przedsięwzięcia organizacyjne, wymiana informacji)	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - I 2024	180 000 zł	180 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Realizacja warsztatów szkoleniowych na rzecz wzmocnienia potencjału kadrowego organizacji pozarządowych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2022 - II 2023	20 000 zł	20 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Rozpowszechnianie dobrych praktyk - kampania informacyjna	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - I 2024	30 000 zł	30 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Przedsięwzięcie 3. PRI 52 N MŁODZIEŻ KONSULTUJE I DORADZA	Analiza potrzeb, narzędzi i kanałów współpracy z młodzieżą	Zespół Obsługi Oświaty i Rekreacji w Nakle nad Notecią	III 2021 - IV 2021	2 000 zł	2 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Spotkania fokusowe z młodzieżą. Konsultacje. Badania ankietowe	Zespół Obsługi Oświaty i Rekreacji w Nakle nad Notecią	IV 2021 - IV 2022	20 000 zł	20 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Konkursy wiedzy o samorządzie	Zespół Obsługi Oświaty i Rekreacji w Nakle nad Notecią	II 2022 - II 2022	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie projektu standardów współpracy z młodzieżą	Zespół Obsługi Oświaty i Rekreacji w Nakle nad Notecią	III 2022 - IV 2022	2 000 zł	2 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Powołanie Młodzieżowej Rady Miejskiej i jej działalność	Zespół Obsługi Oświaty i Rekreacji w Nakle nad Notecią	III 2022 - I 2024	35 000 zł	35 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Kampania informacyjno - promocyjna	Zespół Obsługi Oświaty i Rekreacji w Nakle nad Notecią	III 2021 - IV 2022	30 000 zł	30 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Organizacja cyklicznych spotkań dotyczących zagadnień publicznych w szkołach	Zespół Obsługi Oświaty i Rekreacji w Nakle nad Notecią	IV 2022 - I 2024	25 000 zł	25 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Przedsięwzięcie 4. PRI 37 N PROMOCJA PROJEKTÓW PRL I PRI	Kampania Promocyjna	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2023	300 000 zł	300 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 5. PRI 36 N WSPÓŁPRACA BILATERALNA	Wzajemne wizyty studyjne przedstawicieli samorządów polskiego i norweskiego	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2023	420 000 zł	420 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Pomoc doradcza profesjonalnych konsultantów norweskich dla polskiego miasta	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2023	210 000 zł	210 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 6. PRI 51 N DZIAŁAMY Z BUDŻETEM OBYWATELSKIM	Przygotowanie i publikacja informacji na temat funkcjonowania budżetu obywatelskiego	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - I 2022	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zorganizowanie spotkań z udziałem mieszkańców (samorzady mieszkańców, sołectwa), lokalnych stowarzyszeń, klubów sportowych, radnych Rady Miejskiej	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2022 - II 2022	3 000 zł	3 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Powołanie Zespołu ds. wypracowania zasad budżetu obywatelskiego i procedur przebiegu procesu jego wdrażania	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - IV 2022	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Promocja Budżetu Obywatelskiego	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2022 - I 2023	7 000 zł	7 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Przedsięwzięcie 7. PRI 18 N- DOSTĘPNA STRONA INTERNETOWA	Audyt funkcjonowania aktualnej strony internetowej	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2021	4 000 zł	4 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Przygotowanie szablonu i zakresu tematycznego nowej strony	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2021	100 000 zł	100 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Uruchomienie strony wraz z podstawowymi modułami (wirtualny urzędnik, wirtualny spacer, konsultacje społeczne, transmisje online)	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2021 - II 2022	400 000 zł	400 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Szkolenie pracowników	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2021 - II 2022	20 000 zł	20 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 8. PRI 13 N NASZE KONSULTACJE	Prace przygotowawcze zespołu miejskiego	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2021	1 000 zł	1 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Analiza barier i preferencji mieszkańców	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	3 000 zł	3 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie scenariuszy konsultacji i ich skonsultowanie	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2021 - I 2022	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Przygotowanie pilotażowej wersji dokumentu	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - I 2022	3 000 zł	3 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Szkolenia dla pracowników	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2022 - III 2022	9 000 zł	9 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Pilotaż	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - III 2022	4 000 zł	4 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Ewaluacja i wypracowanie docelowej wersji zasad	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2022 - IV 2022	3 000 zł	3 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Kampania informacyjno- promocyjna	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - IV 2022	2 000 zł	2 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Razem, z tego:				2 291 000 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym				0 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze nieinwestycyjnym				2 291 000 zł	

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 1. PRI 33 N POLITYKA INFORMACYJNA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	46 000 zł	46 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	46 000 zł	46 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	97 000 zł	97 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	97 000 zł	97 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	77 000 zł	77 000 zł
	Dotacje z UE	0 zł	0 zł

2023			
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	77 000 zł	77 000 zł
2024	Środki własne	0 zł	0 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	23 000 zł	23 000 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	23 000 zł	23 000 zł
	Ogółem	243 000 zł	243 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 2. PRI 34 N PARTNERSKIE ZARZĄDZANIE PUBLICZNE			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2021	Środki własne	<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	0 zł
2021	Przychody zwrotne		0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG		57 000 zł

2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	57 000 zł	57 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	167 000 zł	167 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	167 000 zł	167 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	157 000 zł	157 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	157 000 zł	157 000 zł
2024	Środki własne	0 zł	0 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	44 000 zł	44 000 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
	Pozostałe dotacje z	0 zł	0 zł

2024	budżetu wnioskodawcy		
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	44 000 zł	44 000 zł
	Ogółem	425 000 zł	425 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 3. PRI 52 N MŁODZIEŻ KONSULTUJE I DORADZA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2021	Środki własne	<i>Zespół Obsługi Oświaty i Rekreacji w Nakle nad Notecią</i>	0 zł
2021	Przychody zwrotne		0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG		17 000 zł
2021	Dotacje z UE		0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów		0 zł
2021	Inne źródła		0 zł
	Razem		17 000 zł
2022	Środki własne		0 zł
2022	Przychody zwrotne		0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG		57 000 zł
2022	Dotacje z UE		0 zł

2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	57 000 zł	57 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	35 000 zł	35 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	35 000 zł	35 000 zł
2024	Środki własne	0 zł	0 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	10 000 zł	10 000 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	10 000 zł	10 000 zł
	Ogółem	119 000 zł	119 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 4. PRI 37 N PROMOCJA PROJEKTÓW PRL I PRI			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	60 000 zł	60 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	60 000 zł	60 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	120 000 zł	120 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	120 000 zł	120 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	120 000 zł	120 000 zł
	Dotacje z UE	0 zł	0 zł

2023			
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	120 000 zł	120 000 zł
	Ogółem	300 000 zł	300 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 5. PRI 36 N WSPÓŁPRACA BILATERALNA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	140 000 zł	140 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	140 000 zł	140 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	250 000 zł	250 000 zł

2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	250 000 zł	250 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	240 000 zł	240 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	240 000 zł	240 000 zł
	Ogółem	630 000 zł	630 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 6. PRI 51 N DZIAŁAMY Z BUDŻETEM OBYWATELSKIM			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2022	Środki własne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2022	Przychody zwrotne	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	16 500 zł

2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	16 500 zł	16 500 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	3 500 zł	3 500 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	3 500 zł	3 500 zł
	Ogółem	20 000 zł	20 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 7. PRI 18 N- DOSTĘPNA STRONA INTERNETOWA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	104 000 zł	104 000 zł

2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	104 000 zł	104 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	420 000 zł	420 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	420 000 zł	420 000 zł
	Ogółem	524 000 zł	524 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 8. PRI 13 N NASZE KONSULTACJE			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	6 500 zł	6 500 zł

2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	6 500 zł	6 500 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	23 500 zł	23 500 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	23 500 zł	23 500 zł
	Ogółem	30 000 zł	30 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

1.3 Human Smart Cities w usługach publicznych

DZIAŁANIE PODSTAWOWE	
Część I. INFORMACJE OGÓLNE	
I.1. Tytuł działania: HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH	
I.2. Planowany czas trwania działania:	
Data rozpoczęcia działania (miesiąc, rok): 04.2021 r.	Data zakończenia działania (miesiąc, rok): 01.2024 r.
I.3. Całkowity koszt realizacji działania (w zł): 2 630 400 zł	
I.4. Podmiot realizujący działanie (lider działania): Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	
I.5. Cel strategiczny Planu Rozwoju Instytucjonalnego, w który wpisuje się działanie:	
1. Wysoka jakość usług świadczonych przez instytucje samorządowe	
I.6. Wpływ działania	
Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej:	TAK
Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządów lokalnych:	TAK

Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego:	TAK
I.7. Czy działanie jest zgodne z unijnymi politykami horyzontalnymi, obejmującymi (por. Załącznik nr 4b do Regulaminu „Karta oceny merytorycznej Zarysu Projektu”, p. VIII. Zagadnienia horyzontalne):	
Równość mężczyzn i kobiet	TAK
Niedyskryminację ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną	TAK
Zrównoważony rozwój, w szczególności pozytywny wpływ na realizację zasady 4R	TAK
I.8. Czy działanie przewiduje udzielenie pomocy publicznej lub pomocy de minimis:	NIE
Część II. SZCZEGÓŁOWY ZAKRES DZIAŁANIA	
II.1. Krótki opis działania (dlaczego chcemy je wykonać - deficyt/potencjał, jakie są cele, na czym działanie polega):	
<p>W przeprowadzonej diagnozie PRI stwierdzono brak systemowych rozwiązań dotyczących zarządzania jakością świadczonych usług publicznych w Gminie Nakło nad Notecią. W szczególności zwrócono uwagę na niewystarczające standardy świadczonych usług publicznych, które wynikają z: braku wiedzy i kwalifikacji pracowników, brak odpowiednich audytów, braku samooceny, braku badania opinii mieszkańców, braku pełnej informatyzacji, brak odpowiednich kompetencji (wiedzy i umiejętności) pracowników mających wpływ na jakość świadczonych usług publicznych, brak skutecznych narzędzi podnoszących jakość świadczonych usług; brak wiedzy i świadomości dotyczącej problemów osób ze szczególnymi potrzebami, a w tym brak audytów dostępności we wszystkich obszarach, brak standaryzacji świadczonych usług pod kątem dostępności, niewystarczająca ilość informacji dotycząca dostępności oraz brak angażowania zainteresowanych organizacji w rozwiązywanie problemów osób ze szczególnymi potrzebami. Potrzeba realizacji działania wynika z stwierdzonych deficytów w obszarze usług świadczonych przez JST. Głównym celem strategicznym jest osiągnięcie wysokiej jakości usług publicznych. W celu realizacji celu strategicznego wyznaczono cele bezpośrednie: Jakość usług spełniająca oczekiwania mieszkańców; Informatyzacja usług publicznych; Profesjonalna obsługa interesariusza; Rozwój dostępności usług publicznych. Działanie będzie się skupiać na poprawieniu jakości świadczonych usług, które będą spełniać oczekiwania mieszkańców oraz rozszerzeniu kanałów dostępności do usług.</p>	

<p>II.2. Planowane produkty działania (nazwa produktu i wartość wskaźnika liczbowego) (<i>produkt to wymierny, bezpośredni efekt działania, mierzony w sztukach, metrach, etc.</i>):</p> <p>1. Przeprowadzone szkolenia z zakresu dostępności cyfrowej. 2. Dostępne karty usług 3. System informowania i ostrzegania mieszkańca 4. Przygotowanie pracowników do wdrożenia usługi "Mobilny urzędnik" 5. Przygotowanie pracowników do pracy z osobami o szczególnych potrzebach - dostępna kultura 6. Muzealne animacje i prezentacje multimedialne 7. Audyty dostępności i dokumentacje techniczne 8. Nakielska karta mieszkańca 9. Platforma cyfrowa - Portal mieszkańca</p>
<p>II.3. Planowane rezultaty (korzyści) działania (<i>po co wykonamy działanie, co ono ma dać</i>):</p> <p>Zadowolenie mieszkańców z poziomu świadczonych usług publicznych.</p>
<p>II.4.1 Beneficjenci bezpośredni:</p> <p>1. Organ Stanowiący JST. 2. Organ wykonawczy JST. 3. Pracownicy JST.</p>
<p>II.4.2 Beneficjenci końcowi:</p> <p>Interesariusze - mieszkańcy</p>
<p>II.5. Standardy dostępności działania (wymiary i formy, <i>patrz: p. 8.3. Regulaminu naboru</i>):</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 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 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>

II.6. Włączenie społeczności lokalnej (sposoby i skala włączenia społeczności lokalnej w przygotowanie i wdrożenie działania):

Partycypacja społeczna na etapie realizacji działania przewiduje następujące metody włączenia społeczności lokalnej, m.in:

- spotkania w formie warsztatów eksperckich w celu omówienia poszczególnych etapów realizacji Planu,
- badania sondażowe na temat mechanizmów wdrożeniowych,
- badania fokusowe w sprawie transparentności działań i dokonywanych zmian,
- wydarzenia na Facebooku,
- debaty publiczne,
- Informacje prasowe i radiowe

• w czasie trwającej pandemii Covid 19- wykorzystanie technologii IT – MS Teams w prowadzeniu konferencji i spotkań z ekspertami i interesariuszami

Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów wdrożenia zostanie zapewniona poprzez:

- badanie sondażowe,
- debata publiczna na forum Rady Miejskiej w sprawie ogólnej oceny PRI i dalszego rozwoju,
- badania ankietowe CAWI dotyczące postrzegania przez mieszkańców zmian w gminie,
- warsztaty z mieszkańcami,
- informacje na strony internetowe,
- informacje prasowe i radiowe.

Wyniki wszystkich działań podawane będą do publicznej wiadomości poprzez internet, Biuletyn Informacji Publicznej, media społecznościowe, prasa, radio o zasięgu lokalnym i regionalnym, itp.

II.7. Informacja i promocja:

Celem czynności informacyjno-promocyjnych w działaniu będzie zwiększenie świadomości społecznej na temat istnienia Funduszy Norweskich i EOG 2014-2021 i ich celów, możliwości współpracy dwustronnej z podmiotami z Islandii, Liechtensteinu lub Norwegii oraz informowania o postępach w realizacji projektu i rozpowszechniania jego produktów. Planuje się prowadzenie działań promocyjno - informacyjnych skierowanych do pracowników samorządu jak również do społeczeństwa jako odbiorców działań samorządu, kluczowych interesariuszy oraz szeroko rozumianych mediów informacyjnych. Obszar Promocja i Reklama - obejmujący następujące narzędzia : organizacja konferencji, organizacja i udział w wydarzeniach: kulturalnych, sportowych, promocyjnych, druk i opracowanie wydawnictw własnych: folderów, broszur, itp., współpraca z mediami i publikacja stałych rubryk i artykułów, materiały audiowizualne, publikacje internetowe o działaniach w mediach społecznościowych oraz Biuletyn Informacji Publicznej; Inne materiały promocyjne m.in.: kalendarze, banery, roll up itp., spotkania z mieszkańcami podczas organizowanych zebrań z samorządami miejskimi i wiejskimi; Organizacja spotkań bezpośrednich (oraz wideokonferencji z wykorzystaniem aplikacji MS Teams) z przedstawicielami władz gminy z ekspertami i interesariuszami, Analizując listę najważniejszych i najczęściej preferowanych sposobów komunikowania się wewnątrz urzędu (kanałów komunikacji), którymi pracownicy dostają najwięcej informacji ale również dostarczają informacje, zwłaszcza o postępie prac, przewiduje się proces informacyjny o Planie i jego wdrażaniu, który obejmował będzie:

- bezpośrednie spotkania kierownictwa,
- osobiste spotkania Kadry kierowniczej z pracownikami,
- organizację warsztatów eksperckich z kierownikami jednostek organizacyjnych
- prezentacje (dotyczące wyników wdrażania Planu, wnioski z analiz i ewaluacji organizowane przez kierownictwo),
- szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji,
- informacje pisemne,
- poczta elektroniczna,
- kwestionariusze i ankiety (cykliczne badania dotyczące Planu i jego wdrażania),
- anonimowe skrzynki sugestii i opinii.

II.8. Trwałość działania (Czy działanie będzie kontynuowane po zakończeniu terminu, o którym mowa w p. I.2.? Jeżeli tak, to w jaki sposób?):

1. Działanie wykazuje trwałość zachowania celów i rezultatów. 2. Żadne produkty powstałe w trakcie realizacji nie zostaną zbyte w okresie jego trwałości. 3. Wytworzona dokumentacja projektowa i audytowa będzie własnością beneficjenta. Pojęcie trwałości odnosi się do działań z zakresu podnoszenia jakości świadczonych usług publicznych. Realizacja działań spowoduje trwały efekt, zapewni trwałe i pozytywne zmiany we wszystkich obszarach działania zarówno w trakcie trwania projektu jak po jego zakończeniu. Z uwagi na stały rozwój technologiczny mając na uwadze wysoką jakość świadczonych usług, przewiduje się dalszy rozwój działań, finansowanych ze środków własnych jak i zewnętrznych. Wszystkie przedsięwzięcia ujęte w niniejszym działaniu przewidują kontynuację w okresie bezterminowym po zakończeniu realizacji projektu.

II.9. Opis poszczególnych przedsięwzięć w ramach działania: **HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH:**

Nazwa przedsięwzięcia w ramach działania	Opis oraz zakres przedmiotowy przedsięwzięcia w ramach działania	Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie	Zakres czasowy (kwartał i rok)	Szacunkowy koszt (w zł)	Planowane źródła finansowania
Przedsięwzięcie 1. PRI 32 N INSTYTUCJE DLA KAŻDEGO	Przeprowadzenie kampanii informacyjnej dotyczącej planowanych działań audytowych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2021	2 000 zł	2 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Przeprowadzenie audytu pod kątem dostępności wszystkich budynków administracji samorządowej i budynków oświatowo -kulturalnych (Zapewniony aktywny udział w audycie osób o szczególnych potrzebach.)	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2021	100 000 zł	100 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Analiza wyników audytu. Spotkania.	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - I 2022	1 000 zł	1 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Przeprowadzenie szkoleń pracowników JST pod kątem wzrostu wiedzy i świadomości, dotyczących osób o szczególnych potrzebach - z uwzględnieniem wyników audytu	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - III 2022	150 000 zł	150 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie dokumentacji technicznej, mającej na celu wyeliminowania barier budynków administracyjnych i kulturalno-oświatowych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - II 2022	600 000 zł	600 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie broszur informacyjnych, banerów, informacji na strony internetowe, do prasy, na portale społecznościowe, itp- promujące podjęte działania	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - III 2023	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Oznakowanie i narzędzia w budynkach publicznych poprawiające dostępność.	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - IV 2022	117 000 zł	117 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 2. PRI 4 - N MOBILNY URZĘDNIK	Pogłębiona analiza barier i preferencji/ badanie opinii publicznej ankiety, spotkania, zebrania samorządów i sołeckie	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - II 2022	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie zasad i regulaminu świadczenia usług poza budynkiem urzędu z zachowaniem bezpieczeństwa informacji i danych osobowych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - III 2022	3 000 zł	3 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Przygotowanie pracowników poprzez system szkoleń JST do realizacji przedsięwzięcia	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2022 - I 2023	40 000 zł	40 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Kampania informacyjno - promocyjna	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - I 2023	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zatrudnienie pracownika - obsługa mobilna	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - I 2024	212 400 zł	212 400 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 3. PRI 3 N - PORTAL MIESZKAŃCA	Audyt wykorzystywanych systemów w urzędzie i jednostkach organizacyjnych pod kątem wykorzystania ich możliwości, diagnoza potrzeb	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - IV 2022	80 000 zł	80 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie założeń technicznych i ich wykonanie	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2023 - II 2023	300 000 zł	300 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Szkolenia dziedzinowe pracowników jst.	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2023 - IV 2023	100 000 zł	100 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Kampania informacyjna skierowana do mieszkańców propagująca przedsięwzięcie	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2023 - IV 2023	50 000 zł	50 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Konsultacje z mieszkańcami, dotyczące proponowanych funkcjonalności Portalu Mieszkańca	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2023 - II 2023	20 000 zł	20 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Utrzymanie poszczególnych modułów portalu - roczne abonamenty	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2023 - I 2024	100 000 zł	100 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 4. PRI 6 N - CYFRYZACJA BIURA OBSŁUGI	Przygotowanie pracowników w celu wdrożenia przedsięwzięcia	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2021	50 000 zł	50 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Kampania informacyjno - promocyjna	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2021	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 5. PRI 12 N - DBAMY O MIESZKAŃCA	Kampania informacyjna dla mieszkańców w zakresie lokalnego systemu ostrzegania i informowania ludności	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Przeprowadzenie audytu w śród mieszkańców oraz osób o szczególnych potrzebach w sprawie idei funkcjonowania systemu	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2021 - IV 2021	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Przygotowanie dokumentacji technicznej funkcjonowania systemu	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - II 2022	40 000 zł	40 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Przeprowadzenie szkoleń dla pracowników merytorycznych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - III 2022	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Zatrudnienie pracownika	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - II 2023	85 000 zł	85 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 6. PRI 45 N ZAGOSPODAROWANIE PRZESTRZENNE. 3 D	Opracowanie opisu funkcjonalnego oprogramowania	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Szkolenie pracowników	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - II 2022	15 000 zł	15 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Kampania informacyjno - promocyjna	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2022	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Analiza zebranych wyników uzyskanych podczas badania satysfakcji klientów	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2021	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 7. PRI 10 N - STANDARDY USŁUG	Opracowanie procedur	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	2 000 zł	2 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Szkolenia dotyczące standardów obsługi kart	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2021	28 000 zł	28 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Wdrożenie systemu	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2021	30 000 zł	30 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Kampania informacyjno - promocyjna	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2021 - IV 2021	20 000 zł	20 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Audyt funkcjonowania procedury tworzenia i aktualizacji kart usług	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2021	10 000 zł	10 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 8. PRI 29 N - CYFROWE MUZEUM	Stworzenie prezentacji multimedialnych, animacji	Muzeum Ziemi Krajeńskiej w Nakle nad Notecią	I 2022 - III 2022	150 000 zł	150 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Kampania informacyjno - promocyjna	Muzeum Ziemi Krajeńskiej w Nakle nad Notecią	IV 2022 - IV 2023	50 000 zł	50 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 9. PRI 25 N CYFRYZACJA BIURA OBSŁUGI	Analiza standardów obsługi	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - III 2021	3 000 zł	3 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie scenariuszy sposobu realizacji wyników ankiet i badań focusowych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2021	7 000 zł	7 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Kampania informacyjna i promocja	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2022	5 000 zł	5 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 10. PRI 17 N DOSTĘPNA KULTURA	Wdrożenie systemowych rozwiązań umożliwiających osobom o szczególnych potrzebach skorzystanie z oferty programowej Nakielskiego Ośrodka Kultury	Nakielski Ośrodek Kultury w Nakle nad Notecią	II 2021 - II 2022	30 000 zł	30 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 11. PRI 11 N - NAKIELSKA KARTA MIESZKAŃCA	Przeprowadzenie audytu	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - III 2021	25 000 zł	25 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zebranie informacji o podmiotach (którzy mogą przystąpić do systemu)	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2021	15 000 zł	15 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Opracowanie dokumentacji	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - III 2021	40 000 zł	40 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Przygotowanie pracowników do wdrożenia przedsięwzięcia, szkolenia	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	40 000 zł	40 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Kampania informacyjno - promocyjna	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - I 2022	20 000 zł	20 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Razem, z tego:	2 630 400 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym	0 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze nieinwestycyjnym	2 630 400 zł	

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA				
Przedsięwzięcie 1. PRI 32 N INSTYTUCJE DLA KAŻDEGO				
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
2021	Środki własne		0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne		0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG		102 000 zł	102 000 zł
2021	Dotacje z UE		0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów		0 zł	0 zł
2021	Inne źródła		0 zł	0 zł
	Razem		102 000 zł	102 000 zł
2022	Środki własne		0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne		0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG		870 500 zł	870 500 zł
2022	Dotacje z UE		0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów		0 zł	0 zł
2022	Inne źródła		0 zł	0 zł
	Razem		870 500 zł	870 500 zł
2023	Środki własne		0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne		0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG		2 500 zł	2 500 zł
	Dotacje z UE		0 zł	0 zł

2023			
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	2 500 zł	2 500 zł
	Ogółem	975 000 zł	975 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 2. PRI 4 - N MOBILNY URZĘDNIK			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
		<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	53 100 zł	53 100 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	53 100 zł	53 100 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	103 800 zł	103 800 zł

2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	103 800 zł	103 800 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	100 800 zł	100 800 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 800 zł	100 800 zł
2024	Środki własne	0 zł	0 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	17 700 zł	17 700 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	17 700 zł	17 700 zł
	Ogółem	275 400 zł	275 400 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 3. PRI 3 N - PORTAL MIESZKAŃCA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	80 000 zł	80 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	80 000 zł	80 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	545 000 zł	545 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	545 000 zł	545 000 zł
2024	Środki własne	0 zł	0 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	25 000 zł	25 000 zł
	Dotacje z UE	0 zł	0 zł

2024			
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	25 000 zł	25 000 zł
	Ogółem	650 000 zł	650 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 4. PRI 6 N - CYFRYZACJA BIURA OBSŁUGI			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2021	Środki własne	<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	0 zł
2021	Przychody zwrotne		0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG		60 000 zł
2021	Dotacje z UE		0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów		0 zł
2021	Inne źródła		0 zł
	Razem		60 000 zł
	Ogółem		60 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 5. PRI 12 N DBAMY O MIESZKAŃCA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	44 000 zł	44 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	44 000 zł	44 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	93 000 zł	93 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	93 000 zł	93 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	13 000 zł	13 000 zł
	Dotacje z UE	0 zł	0 zł

2023			
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	13 000 zł	13 000 zł
	Ogółem	150 000 zł	150 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 6. PRI 45 N ZAGOSPODAROWANIE PRZESTRZENNE. 3 D			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
		<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	15 000 zł	15 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	15 000 zł	15 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	20 000 zł	20 000 zł

2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
	Ogółem	35 000 zł	35 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 7. PRI 10 N - STANDARDY USŁUG			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
		<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	100 000 zł	100 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 000 zł	100 000 zł
	Ogółem	100 000 zł	100 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 8. PRI 29 N - CYFROWE MUZEUM			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Muzeum Ziemi Krajeńskiej w Nakle nad Notecią</i>	Razem
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	150 000 zł	150 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	150 000 zł	150 000 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	50 000 zł	50 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	50 000 zł	50 000 zł
	Ogółem	200 000 zł	200 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 9. PRI 25 N CYFRYZACJA BIURA OBSŁUGI			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	12 000 zł	12 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	12 000 zł	12 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	3 000 zł	3 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	3 000 zł	3 000 zł
	Ogółem	15 000 zł	15 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 10. PRI 17 N DOSTĘPNA KULTURA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2021	Środki własne	<i>Nakielski Ośrodek Kultury w Nakle nad Notecią</i>	0 zł
2021	Przychody zwrotne		0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG		15 000 zł
2021	Dotacje z UE		0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów		0 zł
2021	Inne źródła		0 zł
	Razem		15 000 zł
2022	Środki własne		0 zł
2022	Przychody zwrotne		0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG		15 000 zł
2022	Dotacje z UE		0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów		0 zł
2022	Inne źródła		0 zł
	Razem		15 000 zł
	Ogółem		30 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 11. PRI 11 N - NAKIELSKA KARTA MIESZKAŃCA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	120 000 zł	120 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	120 000 zł	120 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	20 000 zł	20 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
	Ogółem	140 000 zł	140 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

2. Działania podstawowe inwestycyjne

2.1 Wyższe standardy zarządzania

DZIAŁANIE PODSTAWOWE	
Część I. INFORMACJE OGÓLNE	
I.1. Tytuł działania: WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA	
I.2. Planowany czas trwania działania:	
Data rozpoczęcia działania (miesiąc, rok): 04.2021 r.	Data zakończenia działania (miesiąc, rok): 10.2023 r.
I.3. Całkowity koszt realizacji działania (w zł): 3 565 000 zł	
I.4. Podmiot realizujący działanie (lider działania): Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	
I.5. Cel strategiczny Planu Rozwoju Instytucjonalnego, w który wpisuje się działanie:	
1. Wysoki poziom zarządzania w instytucjach samorządowych	
I.6. Wpływ działania	
Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej:	TAK
Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządów lokalnych:	TAK

Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego:	TAK
I.7. Czy działanie jest zgodne z unijnymi politykami horyzontalnymi, obejmującymi (por. Załącznik nr 4b do Regulaminu „Karta oceny merytorycznej Zarysu Projektu”, p. VIII. Zagadnienia horyzontalne):	
Równość mężczyzn i kobiet	TAK
Niedyskryminację ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną	TAK
Zrównoważony rozwój, w szczególności pozytywny wpływ na realizację zasady 4R	TAK
I.8. Czy działanie przewiduje udzielenie pomocy publicznej lub pomocy de minimis:	NIE
Część II. SZCZEGÓŁOWY ZAKRES DZIAŁANIA	
II.1. Krótki opis działania (dlaczego chcemy je wykonać - deficyt/potencjał, jakie są cele, na czym działanie polega):	
<p>W przeprowadzonej diagnozie PRI w obszarach związanych z zarządzaniem wykazano niezadowalający poziom zarządzania w instytucjach samorządowych Gminy Nakło nad Notecią. W szczególności zwrócono uwagę na brak zarządzania programami strategicznymi oraz systemowego zarządzania projektowego, brak systemowych rozwiązań (na poziomie organizacyjnym i technicznym) wspierających proces zarządzania, brak skoordynowanych procedur w zakresie udzielania zamówień publicznych na poziomie wszystkich jednostek organizacyjnych. Jako przyczyny problemów zdiagnozowano: nieodpowiednią strukturę organizacyjną, brak odpowiednich narzędzi informatycznych, brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, brak standardów systemowego funkcjonowania zespołów zadaniowych, brak stosowania metodyki zarządzania projektami, brak sprawnej komunikacji wewnątrz organizacyjnej i zewnętrznej, brak skutecznych procedur zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, motywowanie, awansowanie, ocenianie), brak świadomości potrzeby gromadzenia i analizy danych, brak strategii zarządzania bazami danych, brak powiązania procesu planowania działań strategicznych i planowania budżetu i WPF, stosowanie niejednorodnych standardów w procesie udzielania zamówień publicznych przez jednostki samorządu.</p>	

<p>II.2. Planowane produkty działania (nazwa produktu i wartość wskaźnika liczbowego) (<i>produkt to wymierny, bezpośredni efekt działania, mierzony w sztukach, metrach, etc.</i>):</p> <p>1. System informatyczny do zarządzania zasobami ludzkimi. 2. Informatyzacja działań komórki ds. inwestycji. 3. Elektroniczny obieg dokumentów. 4. Informatyczny system wspierający proces zarządzania JST. 5. Sieć światłowodowa. 6. Platforma zamówień publicznych.</p>
<p>II.3. Planowane rezultaty (korzyści) działania (<i>po co wykonamy działanie, co ono ma dać</i>):</p> <p>Sprawnie działające zarządzanie strategiczne, organizacyjne i finansowe.</p>
<p>II.4.1 Beneficjenci bezpośredni:</p> <p>1. Pracownicy JST, 2. Organ wykonawczy, 3. Organ stanowiący JST</p>
<p>II.4.2 Beneficjenci końcowi:</p> <p>Interesariusze - Mieszkańcy</p>
<p>II.5. Standardy dostępności działania (<i>wymiary i formy, patrz: p. 8.3. Regulaminu naboru</i>):</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 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 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>

II.6. Włączenie społeczności lokalnej (sposoby i skala włączenia społeczności lokalnej w przygotowanie i wdrożenie działania):

Partycypacja społeczna na etapie realizacji działania przewiduje następujące metody włączenia społeczności lokalnej, m.in:

- spotkania w formie warsztatów eksperckich w celu omówienia poszczególnych etapów realizacji Planu,
- badania sondażowe na temat mechanizmów wdrożeniowych,
- badania fokusowe w sprawie transparentności działań i dokonywanych zmian,
- wydarzenia na Facebooku,
- debaty publiczne,
- Informacje prasowe i radiowe

• w czasie trwającej pandemii Covid 19- wykorzystanie technologii IT – MS Teams w prowadzeniu konferencji i spotkań z ekspertami i interesariuszami

Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów wdrożenia zostanie zapewniona poprzez:

- badanie sondażowe,
- debata publiczna na forum Rady Miejskiej w sprawie ogólnej oceny PRI i dalszego rozwoju,
- badania ankietowe CAWI dotyczące postrzegania przez mieszkańców zmian w gminie,
- warsztaty z mieszkańcami,
- informacje na strony internetowe,
- informacje prasowe i radiowe.

Wyniki wszystkich działań podawane będą do publicznej wiadomości poprzez internet, Biuletyn Informacji Publicznej, media społecznościowe, prasa, radio o zasięgu lokalnym i regionalnym, itp.

II.7. Informacja i promocja:

Celem czynności informacyjno-promocyjnych w działaniu będzie zwiększenie świadomości społecznej na temat istnienia Funduszy Norweskich i EOG 2014-2021 i ich celów, możliwości współpracy dwustronnej z podmiotami z Islandii, Liechtensteinu lub Norwegii oraz informowania o postępach w realizacji projektu i rozpowszechniania jego produktów. Planuje się prowadzenie działań promocyjno - informacyjnych skierowanych do pracowników samorządu jak również do społeczeństwa jako odbiorców działań samorządu, kluczowych interesariuszy oraz szeroko rozumianych mediów informacyjnych. Obszar Promocja i Reklama - obejmujący następujące narzędzia : organizacja konferencji, organizacja i udział w wydarzeniach: kulturalnych, sportowych, promocyjnych, druk i opracowanie wydawnictw własnych: folderów, broszur, itp., współpraca z mediami i publikacja stałych rubryk i artykułów, materiały audiowizualne, publikacje internetowe o działaniach w mediach społecznościowych oraz Biuletyn Informacji Publicznej; Inne materiały promocyjne m.in.: kalendarze, banery, roll up itp., spotkania z mieszkańcami podczas organizowanych zebrań z samorządami miejskimi i wiejskimi; Organizacja spotkań bezpośrednich (oraz wideokonferencji z wykorzystaniem aplikacji MS Teams) z przedstawicielami władz gminy z ekspertami i interesariuszami, Analizując listę najważniejszych i najczęściej preferowanych sposobów komunikowania się wewnątrz urzędu (kanałów komunikacji), którymi pracownicy dostają najwięcej informacji ale również dostarczają informacje, zwłaszcza o postępie prac, przewiduje się proces informacyjny o Planie i jego wdrażaniu, który obejmował będzie:

- bezpośrednie spotkania kierownictwa,
- osobiste spotkania Kadry kierowniczej z pracownikami,
- organizację warsztatów eksperckich z kierownikami jednostek organizacyjnych
- prezentacje (dotyczące wyników wdrażania Planu, wnioski z analiz i ewaluacji organizowane przez kierownictwo),
- szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji,
- informacje pisemne,
- poczta elektroniczna,
- kwestionariusze i ankiety (cykliczne badania dotyczące Planu i jego wdrażania),
- anonimowe skrzynki sugestii i opinii.

II.8. Trwałość działania (Czy działanie będzie kontynuowane po zakończeniu terminu, o którym mowa w p. I.2.? Jeżeli tak, to w jaki sposób?):

1. Działanie wykazuje trwałość zachowania celów i rezultatów. 2. Żadne produkty powstałe w trakcie realizacji nie zostaną zbyte w okresie jego trwałości. Pojęcie trwałości odnosi się do działań z zakresu rozwiązań informatycznych: Sieć Światłowodowa, Wspólny System Zarządzania, Elektroniczny Obieg Dokumentów, System informatyczny do zarządzania zasobami ludzkimi, informatyzacja działań komórki ds. inwestycji, platforma zamówień publicznych. Realizacja działań spowoduje trwały efekt, zapewni trwałe i pozytywne zmiany we wszystkich obszarach działania zarówno w trakcie trwania projektu jak po jego zakończeniu. Z uwagi na stały rozwój technologiczny mając na uwadze wysoką jakość świadczonych usług, przewiduje się dalszy rozwój działań informatycznych, finansowanych ze środków własnych jak i zewnętrznych.

II.9. Opis poszczególnych przedsięwzięć w ramach działania: **WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA:**

Nazwa przedsięwzięcia w ramach działania	Opis oraz zakres przedmiotowy przedsięwzięcia w ramach działania	Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie	Zakres czasowy (kwartał i rok)	Szacunkowy koszt (w zł)	Planowane źródła finansowania
Przedsięwzięcie 1. PRI 44 I - INWESTYCJE NOWY WYMIAR	System informatyczny do zarządzania projektami	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	70 000 zł	70 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Oprogramowanie typu Autocad, Norma Pro	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	75 000 zł	75 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zakup plotera wielkoformatowego	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	20 000 zł	20 000 zł - Dotacje na projekt EOG

	Zakup urządzenia wielofunkcyjnego	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	15 000 zł	15 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Sprzęt IT	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	25 000 zł	25 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 2. PRI 20 I - ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU	Budowa infrastruktury sieciowej światłowodowej	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - IV 2023	650 000 zł	650 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 3. PRI 5 I - WSPÓLNY SYSTEM	Zakup sprzętu informatycznego	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - IV 2021	80 000 zł	80 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zakup/Wdrożenie systemu informatycznego	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2021 - IV 2022	2 380 000 zł	2 380 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 4. PRI 8 I - ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW	Zakup oprogramowania - Elektroniczny Obieg Dokumentów	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	150 000 zł	150 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 5. PRI 47 I - WDROŻENIE PRI + PRL	Zakup sprzętu informatycznego i oprogramowania wspierającego zarządzanie projektami	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - II 2021	100 000 zł	100 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Razem, z tego:	3 565 000 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym	3 565 000 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze nieinwestycyjnym	0 zł	

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 1. PRI 44 I - INWESTYCJE NOWY WYMIAR			
Rok	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
	Źródło finansowania		
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	205 000 zł	205 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	205 000 zł	205 000 zł
	Ogółem	205 000 zł	205 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 2. PRI 20 I - ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU			
Rok	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
	Źródło finansowania		
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł

2022	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	0 zł	0 zł
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	650 000 zł	650 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	650 000 zł	650 000 zł
	Ogółem	650 000 zł	650 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 3. PRI 5 I -WSPÓLNY SYSTEM			
Rok	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
	Źródło finansowania		
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł

2021	Dotacje na projekt EOG	80 000 zł	80 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	80 000 zł	80 000 zł
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	2 380 000 zł	2 380 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	2 380 000 zł	2 380 000 zł
	Ogółem	2 460 000 zł	2 460 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 4. PRI 8 I - ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
	Dotacje na projekt EOG	150 000 zł	150 000 zł

2021			
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	150 000 zł	150 000 zł
	Ogółem	150 000 zł	150 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 5. PRI 47 I - WDROŻENIE PRI + PRL			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2021	Środki własne	<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	0 zł
2021	Przychody zwrotne		0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG		100 000 zł
2021	Dotacje z UE		0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów		0 zł
2021	Inne źródła		0 zł
	Razem		100 000 zł
	Ogółem		100 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

2.2 Human Smar Cities w usługach publicznych

DZIAŁANIE PODSTAWOWE	
Część I. INFORMACJE OGÓLNE	
I.1. Tytuł działania: HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA	
I.2. Planowany czas trwania działania:	
Data rozpoczęcia działania (miesiąc, rok): 04.2021 r.	Data zakończenia działania (miesiąc, rok): 10.2023 r.
I.3. Całkowity koszt realizacji działania (w zł): 1 445 000 zł	
I.4. Podmiot realizujący działanie (lider działania): Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	
I.5. Cel strategiczny Planu Rozwoju Instytucjonalnego, w który wpisuje się działanie:	
1. Wysoki poziom zarządzania w instytucjach samorządowych	
I.6. Wpływ działania	
Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej:	TAK
Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządów lokalnych:	TAK

Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego:	TAK
I.7. Czy działanie jest zgodne z unijnymi politykami horyzontalnymi, obejmującymi (por. Załącznik nr 4b do Regulaminu „Karta oceny merytorycznej Zarysu Projektu”, p. VIII. Zagadnienia horyzontalne):	
Równość mężczyzn i kobiet	TAK
Niedyskryminację ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną	TAK
Zrównoważony rozwój, w szczególności pozytywny wpływ na realizację zasady 4R	TAK
I.8. Czy działanie przewiduje udzielenie pomocy publicznej lub pomocy de minimis:	NIE
Część II. SZCZEGÓŁOWY ZAKRES DZIAŁANIA	
II.1. Krótki opis działania (dlaczego chcemy je wykonać - deficyt/potencjał, jakie są cele, na czym działanie polega):	
<p>W przeprowadzonej diagnozie PRI stwierdzono brak systemowych rozwiązań dotyczących zarządzania jakością świadczonych usług publicznych w Gminie Nakło nad Notecią. W szczególności zwrócono uwagę na niewystarczające standardy świadczonych usług publicznych, które wynikają z: braku wiedzy i kwalifikacji pracowników, brak odpowiednich audytów, braku samooceny, braku badania opinii mieszkańców, braku pełnej informatyzacji, brak odpowiednich kompetencji (wiedzy i umiejętności) pracowników mających wpływ na jakość świadczonych usług publicznych, brak skutecznych narzędzi (informatyzacji) podnoszących jakość świadczonych usług; brak wiedzy i świadomości dotyczącej problemów osób ze szczególnymi potrzebami, a w tym brak audytów dostępności we wszystkich obszarach, brak standaryzacji świadczonych usług pod kątem dostępności, niewystarczająca ilość informacji dotycząca dostępności oraz brak angażowania zainteresowanych organizacji w rozwiązywanie problemów osób ze szczególnymi potrzebami. Potrzeba realizacji działania wynika ze stwierdzonych deficytów w obszarze usług świadczonych przez JST. Głównym celem strategicznym jest osiągnięcie wysokiej jakości usług publicznych. W celu realizacji celu strategicznego wyznaczono cele bezpośrednie: Cele bezpośrednie: Jakość usług spełniająca oczekiwania mieszkańców; Informatyzacja usług publicznych; Profesjonalna obsługa interesariusza; Rozwój dostępności usług publicznych. Działanie będzie się skupiać na poprawieniu jakości świadczonych usług, które będą spełniać oczekiwania mieszkańców oraz rozszerzeniu kanałów dostępności do usług.</p>	

<p>II.2. Planowane produkty działania (nazwa produktu i wartość wskaźnika liczbowego) (<i>produkt to wymierny, bezpośredni efekt działania, mierzony w sztukach, metrach, etc.</i>):</p> <p>1. Przeprowadzone szkolenia z zakresu dostępności cyfrowej. 2. Portal przestrzenny 3. Oprogramowanie ds. informowania i ostrzegania mieszkańca 4. Wyposażenie stanowiska mobilnego pracownika (samochód elektryczny i wyposażenie informatyczne oraz biurowe) 5. Wyposażenie spełniające dostępność instytucji kultury (m.in. platform schodowa, zetawy do autodeskrypcji) 6. Muzealne oprogramowanie multimedialne 7. Platforma cyfrowa - Portal mieszkańca</p>
<p>II.3. Planowane rezultaty (korzyści) działania (<i>po co wykonamy działanie, co ono ma dać</i>):</p> <p>Zadowolenie mieszkańców z poziomu świadczonych usług publicznych.</p>
<p>II.4.1 Beneficjenci bezpośredni:</p> <p>1. Organ Stanowiący JST. 2. Organ wykonawczy JST. 3. Pracownicy JST.</p>
<p>II.4.2 Beneficjenci końcowi:</p> <p>Interesariusze - mieszkańcy</p>
<p>II.5. Standardy dostępności działania (wymiary i formy, <i>patrz: p. 8.3. Regulaminu naboru</i>):</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 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 mieszkańców ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający</p>

włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie ich indywidualnych ograniczeń.

II.6. Włączenie społeczności lokalnej (sposoby i skala włączenia społeczności lokalnej w przygotowanie i wdrożenie działania):

Partycypacja społeczna na etapie realizacji działania przewiduje następujące metody włączenia społeczności lokalnej, m.in: • spotkania w formie warsztatów eksperckich w celu omówienia poszczególnych etapów realizacji Planu, • badania sondażowe na temat mechanizmów wdrożeniowych, • badania fokusowe w sprawie transparentności działań i dokonywanych zmian, • wydarzenia na Facebooku, • debaty publiczne, • informacje prasowe i radiowe • w czasie trwającej pandemii Covid 19- wykorzystanie technologii IT – MS Teams w prowadzeniu konferencji i spotkań z ekspertami i interesariuszami Partycypacja społeczna na etapie oceny efektów wdrożenia zostanie zapewniona poprzez: • badanie sondażowe, • debata publiczna na forum Rady Miejskiej w sprawie ogólnej oceny PRI i dalszego rozwoju, • badania ankietowe CAWI dotyczące postrzegania przez mieszkańców zmian w gminie, • warsztaty z mieszkańcami, • informacje na strony internetowe, • informacje prasowe i radiowe. Wyniki wszystkich działań podawane będą do publicznej wiadomości poprzez internet, Biuletyn Informacji Publicznej, media społecznościowe, prasa, radio o zasięgu lokalnym i regionalnym, itp.

II.7. Informacja i promocja:

Celem czynności informacyjno-promocyjnych w działaniu będzie zwiększenie świadomości społecznej na temat istnienia Funduszy Norweskich i EOG 2014-2021 i ich celów, możliwości współpracy dwustronnej z podmiotami z Islandii, Liechtensteinu lub Norwegii oraz informowania o postępach w realizacji projektu i rozpowszechniania jego produktów. Planuje się prowadzenie działań promocyjno - informacyjnych skierowanych do pracowników samorządu jak również do społeczeństwa jako odbiorców działań samorządu, kluczowych interesariuszy oraz szeroko rozumianych mediów informacyjnych. Obszar Promocja i Reklama - obejmujący następujące narzędzia : organizacja konferencji, organizacja i udział w wydarzeniach: kulturalnych, sportowych, promocyjnych, druk i opracowanie wydawnictw własnych: folderów, broszur, itp., współpraca z mediami i publikacja stałych rubryk i artykułów, materiały audiowizualne, publikacje internetowe o działaniach w mediach społecznościowych oraz Biuletyn Informacji Publicznej; Inne materiały promocyjne m.in.: kalendarze, banery, roll up itp., spotkania z mieszkańcami podczas organizowanych zebrań z samorządami miejskimi i wiejskimi; Organizacja spotkań bezpośrednich (oraz wideokonferencji z wykorzystaniem aplikacji MS Teams) z przedstawicielami władz gminy z ekspertami i interesariuszami, Analizując listę najważniejszych i najczęściej preferowanych sposobów komunikowania się wewnątrz urzędu (kanałów komunikacji), którymi pracownicy dostają najwięcej informacji ale również dostarczają informacje, zwłaszcza o postępie prac, przewiduje się proces informacyjny o Planie i jego wdrażaniu, który obejmował będzie: • bezpośrednie spotkania kierownictwa, • osobiste spotkania Kadry kierowniczej z pracownikami, • organizację warsztatów eksperckich z kierownikami jednostek organizacyjnych • prezentacje (dotyczące wyników wdrażania Planu, wnioski z analiz i ewaluacji organizowane przez kierownictwo), • szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji, • informacje pisemne, • poczta elektroniczna, • kwestionariusze i ankiety (cykliczne badania

dotyczące Planu i jego wdrażania), • anonimowe skrzynki sugestii i opinii.					
<p>II.8. Trwałość działania (Czy działanie będzie kontynuowane po zakończeniu terminu, o którym mowa w p. I.2.? Jeżeli tak, to w jaki sposób?):</p> <p>1. Działanie wykazuje trwałość zachowania celów i rezultatów. 2. Żadne produkty powstałe w trakcie realizacji nie zostaną zbyte w okresie jego trwałości. 3. Wytworzona dokumentacja projektowa i audytowa będzie własnością beneficjenta. Pojęcie trwałości odnosi się do działań z zakresu podnoszenia jakości świadczonych usług publicznych. Realizacja działań spowoduje trwały efekt, zapewni trwałe i pozytywne zmiany we wszystkich obszarach działania zarówno w trakcie trwania projektu jak po jego zakończeniu. Z uwagi na stały rozwój technologiczny mając na uwadze wysoką jakość świadczonych usług, przewiduje się dalszy rozwój działań, finansowanych ze środków własnych jak i zewnętrznych. Wszystkie przedsięwzięcia ujęte w niniejszym działaniu przewidują kontynuację w okresie bezterminowym po zakończeniu realizacji projektu.</p>					
<p>II.9. Opis poszczególnych przedsięwzięć w ramach działania: HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - CZĘŚĆ INWESTYCYJNA:</p>					
Nazwa przedsięwzięcia w ramach działania	Opis oraz zakres przedmiotowy przedsięwzięcia w ramach działania	Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie	Zakres czasowy (kwartał i rok)	Szacunkowy koszt (w zł)	Planowane źródła finansowania
Przedsięwzięcie 1. PRI 24 I - MOBILNY URZĘDNIK	Zakup samochodu elektrycznego przystosowanego do przewozu osób o szczególnych potrzebach	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - IV 2022	250 000 zł	250 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zakup sprzętu informatycznego - obsługa osób o szczególnych potrzebach	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - IV 2022	70 000 zł	70 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Przedsięwzięcie 2. PRI 39 I CYFROWE MUZEUM	Zakup wielostanowiskowego oprogramowania oraz sprzętu IT	Muzeum Ziemi Krajeńskiej w Nakle nad Notecią	II 2021 - IV 2021	170 000 zł	170 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 3. PRI 28 I - DOSTĘPNA KULTURA	Zakup sprzętu w celu wdrożenia systemowych rozwiązań	Nakielski Ośrodek Kultury w Nakle nad Notecią	III 2021 - II 2022	45 000 zł	45 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zakup platformy na schody dla niepełnosprawnych	Nakielski Ośrodek Kultury w Nakle nad Notecią	IV 2021 - IV 2021	30 000 zł	30 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zakup zestawów do autodeskrypcji	Nakielski Ośrodek Kultury w Nakle nad Notecią	IV 2021 - IV 2021	20 000 zł	20 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 4. PRI 43 I DBAMY O MIESZKAŃCA	Zakup systemu ostrzegania i informowania mieszkańców	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - IV 2022	50 000 zł	50 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zakup instalacji wspierającej system ostrzegania i informowania ludności (radary meteo, środki łączności, system kamer termowizyjnych, generator prądotwórczy)	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - IV 2022	300 000 zł	300 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 5. PRI 23 I -PORTAL MIESZKAŃCA	Wdrożenie portalu mieszkańca	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2023 - II 2023	200 000 zł	200 000 zł - Dotacje na projekt EOG

Przedsięwzięcie 6. PRI 31 I - CYFRYZACJA BIURA OBSŁUGI	Przygotowanie stanowisk pracy – zakup niezbędnego sprzętu do obsługi mieszkańców	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2021 - IV 2021	100 000 zł	100 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Przedsięwzięcie 7. PRI 46 I ZAGOSPODAROWANIE PRZESTRZENNE - 3 D	Zakup oprogramowania GIS	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2021 - III 2021	180 000 zł	180 000 zł - Dotacje na projekt EOG
	Zakup danych przestrzennych do analiz	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	I 2022 - I 2022	30 000 zł	30 000 zł - Dotacje na projekt EOG
Razem, z tego:				1 445 000 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym				1 445 000 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze nieinwestycyjnym				0 zł	

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 1. PRI 24 I - MOBILNY URZĘDNIK			
Rok	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
	Źródło finansowania		
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	320 000 zł	320 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	320 000 zł	320 000 zł
	Ogółem	320 000 zł	320 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 2. PRI 39 I CYFROWE MUZEUM			
Rok	Podmiot realizujący	Muzeum Ziemi Krajeńskiej w Nakle nad Notecią	Razem
	Źródło finansowania		
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł

2021	Dotacje na projekt EOG	170 000 zł	170 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	170 000 zł	170 000 zł
	Ogółem	170 000 zł	170 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 3. PRI 28 I - DOSTĘPNA KULTURA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
2021	Środki własne	<i>Nakielski Ośrodek Kultury w Nakle nad Notecią</i>	0 zł
2021	Przychody zwrotne		0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG		65 000 zł
2021	Dotacje z UE		0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy		0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów		0 zł
2021	Inne źródła		0 zł
	Razem		65 000 zł
2022	Środki własne		0 zł
2022	Przychody zwrotne		0 zł

2022	Dotacje na projekt EOG	30 000 zł	30 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	30 000 zł	30 000 zł
	Ogółem	95 000 zł	95 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 4. PRI 43 I DBAMY O MIESZKAŃCA			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	350 000 zł	350 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	350 000 zł	350 000 zł
	Ogółem	350 000 zł	350 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 5. PRI 23 I -PORTAL MIESZKAŃCA			
Rok	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
	Źródło finansowania		
2023	Środki własne	0 zł	0 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	200 000 zł	200 000 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	200 000 zł	200 000 zł
	Ogółem	200 000 zł	200 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 6. PRI 31 I - CYFRYZACJA BIURA OBSŁUGI			
Rok	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
	Źródło finansowania		
	Środki własne	0 zł	0 zł

2021			
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	100 000 zł	100 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 000 zł	100 000 zł
	Ogółem	100 000 zł	100 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 7. PRI 46 I ZAGOSPODAROWANIE PRZESTRZENNE - 3 D			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2021	Środki własne	0 zł	0 zł
2021	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2021	Dotacje na projekt EOG	180 000 zł	180 000 zł
2021	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2021	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2021	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	180 000 zł	180 000 zł

2022	Środki własne	0 zł	0 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	30 000 zł	30 000 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	30 000 zł	30 000 zł
	Ogółem	210 000 zł	210 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

3. Działania uzupełniające

3.1 Wyższe standardy zarządzania

DZIAŁANIE UZUPEŁNIAJĄCE	
Część I. INFORMACJE OGÓLNE	
I.1. Tytuł działania: WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA- KONTYNUACJA	
I.2. Planowany czas trwania działania:	
Data rozpoczęcia działania (miesiąc, rok): 07.2022 r.	Data zakończenia działania (miesiąc, rok): 10.2030 r.
I.3. Całkowity koszt realizacji działania (w zł): 1 154 000 zł	
I.4. Podmiot realizujący działanie (lider działania): Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	
I.5. Cel strategiczny Planu Rozwoju Instytucjonalnego, w który wpisuje się działanie:	
1. Wysoki poziom zarządzania w instytucjach samorządowych	
I.6. Wpływ działania	
Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej:	TAK
Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządów lokalnych:	TAK

Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego:	TAK
I.7. Czy działanie jest zgodne z unijnymi politykami horyzontalnymi, obejmującymi (por. Załącznik nr 4b do Regulaminu „Karta oceny merytorycznej Zarysu Projektu”, p. VIII. Zagadnienia horyzontalne):	
Równość mężczyzn i kobiet	TAK
Niedyskryminację ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną	TAK
Zrównoważony rozwój, w szczególności pozytywny wpływ na realizację zasady 4R	TAK
I.8. Czy działanie przewiduje udzielenie pomocy publicznej lub pomocy de minimis:	NIE
Część II. SZCZEGÓŁOWY ZAKRES DZIAŁANIA	
II.1. Krótki opis działania (dlaczego chcemy je wykonać - deficyt/potencjał, jakie są cele, na czym działanie polega):	
<p>W przeprowadzonej diagnozie PRI w obszarach związanych z zarządzaniem wykazano niezadowalający poziom zarządzania w instytucjach samorządowych Gminy Nakło nad Notecią. W szczególności zwrócono uwagę na brak zarządzania programami strategicznymi oraz systemowego zarządzania projektowego, brak systemowych rozwiązań (na poziomie organizacyjnym i technicznym) wspierających proces zarządzania, brak skoordynowanych procedur w zakresie udzielania zamówień publicznych na poziomie wszystkich jednostek organizacyjnych. Jako przyczyny problemów zdiagnozowano: nieodpowiednią strukturę organizacyjną, brak odpowiednich narzędzi informatycznych, brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, brak standardów systemowego funkcjonowania zespołów zadaniowych, brak stosowania metodyki zarządzania projektami, brak sprawnej komunikacji wewnątrz organizacyjnej i zewnętrznej, brak skutecznych procedur zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, motywowanie, awansowanie, ocenianie), brak świadomości potrzeby gromadzenia i analizy danych, brak strategii zarządzania bazami danych, brak powiązania procesu planowania działań strategicznych i planowania budżetu i WPF, stosowanie niejednorodnych standardów w procesie udzielania zamówień publicznych przez jednostki samorządu. Wykazane przedsięwzięcia w działaniu stanowią kontynuację wdrożonych podczas projektu rozwiązań i narzędzi informatycznych.</p>	

<p>II.2. Planowane produkty działania (nazwa produktu i wartość wskaźnika liczbowego) (<i>produkt to wymierny, bezpośredni efekt działania, mierzony w sztukach, metrach, etc.</i>):</p> <p>1. Stanowisko windykacyjne (pracownik i wyposażenie). 2. Rozbudowa systemu obiegu dokumentów. 3. System informatyczny rozbudowany o nowe funkcjonalności i nowych użytkowników. 4. Sieć światłowodowa. 5. Wspólny system raportowania i analiz.</p>
<p>II.3. Planowane rezultaty (korzyści) działania (<i>po co wykonamy działanie, co ono ma dać</i>):</p> <p>1. Usprawnienie windykacji 2. Rozwój systemu obiegu dokumentów. 3. Rozwój systemu wspomagającego zarządzanie. 4. Bezpieczne użytkowanie sieci światłowodowych. 5. Ułatwienie i przyspieszenie dostępu do informacji, monitorowanie i analizowanie kluczowych wskaźników efektywności, reorganizacja zarządzania informacją gromadzoną i przetwarzaną przez Gminę (urząd wraz z jednostkami).</p>
<p>II.4.1 Beneficjenci bezpośredni:</p> <p>1. Organ stanowiący JST 2. Organ Wykonawczy JST 3. Pracownicy JST</p>
<p>II.4.2 Beneficjenci końcowi:</p> <p>Mieszkańcy- interesariusze, pracownicy, zewnętrzne podmioty</p>
<p>II.5. Standardy dostępności działania (wymiary i formy, <i>patrz: p. 8.3. Regulaminu naboru</i>):</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 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 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>

II.6. Włączenie społeczności lokalnej (sposoby i skala włączenia społeczności lokalnej w przygotowanie i wdrożenie działania):

Partycypacja społeczna na etapie działań uzupełniających przewiduje następujące metody włączenia społeczności lokalnej, m.in.: • badania sondażowe na temat mechanizmów wdrożeniowych, • media społecznościowe, • informacje prasowe i radiowe • wykorzystanie technologii IT – MS Teams w prowadzeniu konferencji i spotkań z ekspertami i interesariuszami. Wyniki wszystkich działań podawane będą do publicznej wiadomości poprzez internet, Biuletyn Informacji Publicznej, media społecznościowe, prasa, radio o zasięgu lokalnym i regionalnym, itp.

II.7. Informacja i promocja:

Planuje się prowadzenie działań promocyjno - informacyjnych skierowanych do pracowników samorządu jak również do społeczeństwa jako odbiorców działań samorządu, kluczowych interesariuszy oraz szeroko rozumianych mediów informacyjnych. Obszar Promocja i Reklama - obejmujący następujące narzędzia: organizacja i udział w wydarzeniach: kulturalnych, sportowych, promocyjnych, druk i opracowanie wydawnictw własnych: folderów, broszur, itp., współpraca z mediami i publikacja stałych rubryk i artykułów, publikacje internetowe o działaniach w mediach społecznościowych oraz Biuletyn Informacji Publicznej; Inne materiały promocyjne m.in.: kalendarze, banery, roll up itp., spotkania z mieszkańcami podczas organizowanych zebrań z samorządami miejskimi i wiejskimi; Organizacja spotkań bezpośrednich (oraz wideokonferencji z wykorzystaniem aplikacji MS Teams) z przedstawicielami władz gminy z ekspertami i interesariuszami. Analizując listę najważniejszych i najczęściej preferowanych sposobów komunikowania się wewnątrz urzędu (kanałów komunikacji), którymi pracownicy dostają najwięcej informacji ale również dostarczają informacje, zwłaszcza o postępie prac, przewiduje się proces informacyjny o Planie i jego wdrażaniu, który obejmował będzie: • bezpośrednie spotkania kierownictwa, • osobiste spotkania Kadry kierowniczej z pracownikami, z kierownikami jednostek organizacyjnych • szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji, • informacje pisemne, • poczta elektroniczna, • kwestionariusze i ankiety.

II.8. Trwałość działania (Czy działanie będzie kontynuowane po zakończeniu terminu, o którym mowa w p. I.2.? Jeżeli tak, to w jaki sposób?):

1. Działanie wykazuje trwałość zachowania celów i rezultatów. 2. Żadne produkty powstałe w trakcie realizacji nie zostaną zbyte w okresie jego trwałości. 3. Wytworzona dokumentacja projektowa i audytowa będzie własnością beneficjenta. Pojęcie trwałości odnosi się do działań z zakresu rozwiązań informatycznych: stanowiska ds. windykacji; rozbudowy systemu obiegu dokumentów; rozbudowy systemu informatycznego o nowe funkcjonalności i nowych użytkowników; bezpieczne połączenie światłowodowe; wspólny system raportowania i analiz. Realizacja działań spowoduje trwały efekt, zapewni trwałe i pozytywne zmiany we wszystkich obszarach działania. Z uwagi na stały rozwój technologiczny mając na uwadze wysoką jakość świadczonych usług, przewiduje się dalszy rozwój działań informatycznych, finansowanych ze środków własnych jak i zewnętrznych.

II.9. Opis poszczególnych przedsięwzięć w ramach działania: WYŻSZE STANDARDY ZARZĄDZANIA- KONTYNUACJA:					
Nazwa przedsięwzięcia w ramach działania	Opis oraz zakres przedmiotowy przedsięwzięcia w ramach działania	Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie	Zakres czasowy (kwartał i rok)	Szacunkowy koszt (w zł)	Planowane źródła finansowania
Przedsięwzięcie 1. PRI 16 NU NOWA FORMUŁA WINDYKACJI	Zatrudnienie pracownika	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2024 - III 2026	159 300 zł	159 300 zł - Środki własne
	Przeszkolenie pracowników	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2024 - II 2025	3 200 zł	3 200 zł - Środki własne
	Przygotowanie odpowiednich procedur i wdrożenie ich	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2024 - II 2025	2 000 zł	2 000 zł - Środki własne
	Kampania informacyjna	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2025 - III 2026	3 000 zł	3 000 zł - Środki własne
Przedsięwzięcie 2. PRI 50 IU - NOWA FORMUŁA WINDYKACJI	Zakup sprzętu i oprogramowania	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2024 - IV 2024	15 000 zł	15 000 zł - Środki własne

Przedsięwzięcie 3. PRI 42 NU ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW	Ewaluacja Systemu Elektroniczny Obieg Dokumentów	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2022 - IV 2030	180 000 zł	180 000 zł - Środki własne
Przedsięwzięcie 4. PRI 40 NU - WSPÓLNY SYSTEM	Ewaluacja systemu wspólnego zarządzania	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2024 - IV 2030	600 000 zł	600 000 zł - Środki własne
Przedsięwzięcie 5. PRI 21 NU -ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU	Eksploatacja	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2024 - IV 2030	67 500 zł	67 500 zł - Środki własne
Przedsięwzięcie 6. PRI 2 NU - SYSTEM RAPORTOWNIA I ANALIZ	Prace przygotowawcze – opracowanie założeń formalno-technicznych	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2024 - IV 2024	20 000 zł	20 000 zł - Środki własne
	Szkolenia dziedzinowe kadry kierowniczej i pracowników jst	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2025 - II 2026	35 000 zł	35 000 zł - Środki własne
Przedsięwzięcie 7. PRI 48 IU SYSTEM RAPORTOWANIA I ANALIZ	System Raportowania i Analiz	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2025 - I 2026	69 000 zł	69 000 zł - Środki własne
Razem, z tego:				1 154 000 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym				84 000 zł	

Przedsięwzięcia o charakterze nieinwestycyjnym	1 070 000 zł	
---	-------------------------------	--

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 1. PRI 16 NU NOWA FORMUŁA WINDYKACJI			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2024	Środki własne	37 400 zł	37 400 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	37 400 zł	37 400 zł
2025	Środki własne	76 000 zł	76 000 zł
2025	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2025	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2025	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2025	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	76 000 zł	76 000 zł
2026	Środki własne	54 100 zł	54 100 zł
2026	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2026	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
	Dotacje z UE	0 zł	0 zł

2026			
2026	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2026	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2026	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	54 100 zł	54 100 zł
	Ogółem	167 500 zł	167 500 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 2. PRI 50 IU - NOWA FORMUŁA WINDYKACJI			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2024	Środki własne	15 000 zł	15 000 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	15 000 zł	15 000 zł
	Ogółem	15 000 zł	15 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 3. PRI 42 NU ELEKTRONICZNY OBIEG DOKUMENTÓW			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2022	Środki własne	20 000 zł	20 000 zł
2022	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2022	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2022	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2022	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2022	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
2023	Środki własne	20 000 zł	20 000 zł
2023	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2023	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2023	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2023	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2023	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
2024	Środki własne	20 000 zł	20 000 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
	Dotacje z UE	0 zł	0 zł

2024			
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
2025	Środki własne	20 000 zł	20 000 zł
2025	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2025	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2025	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2025	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
2026	Środki własne	20 000 zł	20 000 zł
2026	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2026	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2026	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2026	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2026	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2026	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
2027	Środki własne	20 000 zł	20 000 zł
2027	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2027	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2027	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2027	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł

2027	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2027	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
2028	Środki własne	20 000 zł	20 000 zł
2028	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2028	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2028	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2028	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2028	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2028	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
2029	Środki własne	20 000 zł	20 000 zł
2029	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2029	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2029	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2029	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2029	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2029	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
2030	Środki własne	20 000 zł	20 000 zł
2030	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2030	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2030	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2030	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2030	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
	Inne źródła	0 zł	0 zł

2030			
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
	Ogółem	180 000 zł	180 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 4. PRI 40 NU - WSPÓLNY SYSTEM			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2024	Środki własne	0 zł	0 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	0 zł	0 zł
2025	Środki własne	100 000 zł	100 000 zł
2025	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2025	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2025	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł

2025	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 000 zł	100 000 zł
2026	Środki własne	100 000 zł	100 000 zł
2026	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2026	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2026	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2026	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2026	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2026	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 000 zł	100 000 zł
2027	Środki własne	100 000 zł	100 000 zł
2027	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2027	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2027	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2027	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2027	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2027	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 000 zł	100 000 zł
2028	Środki własne	100 000 zł	100 000 zł
2028	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2028	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2028	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2028	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2028	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2028	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 000 zł	100 000 zł

2029	Środki własne	100 000 zł	100 000 zł
2029	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2029	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2029	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2029	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2029	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2029	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 000 zł	100 000 zł
2030	Środki własne	100 000 zł	100 000 zł
2030	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2030	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2030	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2030	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2030	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2030	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	100 000 zł	100 000 zł
	Ogółem	600 000 zł	600 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 5. PRI 21 NU -ŚWIATŁOWÓD DLA SAMORZĄDU			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący	Razem
		<i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	

2024	Środki własne	7 500 zł	7 500 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	7 500 zł	7 500 zł
2025	Środki własne	10 000 zł	10 000 zł
2025	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2025	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2025	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2025	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	10 000 zł	10 000 zł
2026	Środki własne	10 000 zł	10 000 zł
2026	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2026	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2026	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2026	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2026	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2026	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	10 000 zł	10 000 zł
2027	Środki własne	10 000 zł	10 000 zł
	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł

2027			
2027	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2027	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2027	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2027	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2027	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	10 000 zł	10 000 zł
2028	Środki własne	10 000 zł	10 000 zł
2028	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2028	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2028	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2028	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2028	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2028	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	10 000 zł	10 000 zł
2029	Środki własne	10 000 zł	10 000 zł
2029	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2029	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2029	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2029	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2029	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2029	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	10 000 zł	10 000 zł
2030	Środki własne	10 000 zł	10 000 zł
2030	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2030	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł

2030	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2030	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2030	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2030	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	10 000 zł	10 000 zł
	Ogółem	67 500 zł	67 500 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 6. PRI 2 NU - SYSTEM RAPORTOWNIA I ANALIZ			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2024	Środki własne	20 000 zł	20 000 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
2025	Środki własne	20 000 zł	20 000 zł
2025	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2025	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł

2025	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2025	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	20 000 zł	20 000 zł
2026	Środki własne	15 000 zł	15 000 zł
2026	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2026	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2026	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2026	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2026	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2026	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	15 000 zł	15 000 zł
	Ogółem	55 000 zł	55 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 7. PRI 48 IU SYSTEM RAPORTOWANIA I ANALIZ			
Rok	Źródło finansowania	Podmiot realizujący <i>Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią</i>	Razem
2025	Środki własne	69 000 zł	69 000 zł
2025	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2025	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł

2025	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2025	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	69 000 zł	69 000 zł
2026	Środki własne	0 zł	0 zł
2026	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2026	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2026	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2026	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2026	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2026	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	0 zł	0 zł
	Ogółem	69 000 zł	69 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

3.2 Human Smart Cities w usługach publicznych

DZIAŁANIE UZUPEŁNIAJĄCE	
Część I. INFORMACJE OGÓLNE	
I.1. Tytuł działania: HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - KONTYNUACJA	
I.2. Planowany czas trwania działania:	
Data rozpoczęcia działania (miesiąc, rok): 01.2024 r.	Data zakończenia działania (miesiąc, rok): 10.2025 r.
I.3. Całkowity koszt realizacji działania (w zł): 38 000 zł	
I.4. Podmiot realizujący działanie (lider działania): Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	
I.5. Cel strategiczny Planu Rozwoju Instytucjonalnego, w który wpisuje się działanie:	
1. Wysoka jakość usług świadczonych przez instytucje samorządowe	
I.6. Wpływ działania	
Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej:	TAK
Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządów lokalnych:	TAK
Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego:	TAK

I.7. Czy działanie jest zgodne z unijnymi politykami horyzontalnymi, obejmującymi (por. Załącznik nr 4b do Regulaminu „Karta oceny merytorycznej Zarysu Projektu”, p. VIII. Zagadnienia horyzontalne):	
Równość mężczyzn i kobiet	TAK
Niedyskryminację ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną	TAK
Zrównoważony rozwój, w szczególności pozytywny wpływ na realizację zasady 4R	TAK
I.8. Czy działanie przewiduje udzielenie pomocy publicznej lub pomocy de minimis:	NIE
Część II. SZCZEGÓŁOWY ZAKRES DZIAŁANIA	
II.1. Krótki opis działania (dlaczego chcemy je wykonać - deficyt/potencjał, jakie są cele, na czym działanie polega):	
<p>W przeprowadzonej diagnozie PRI stwierdzono brak systemowych rozwiązań dotyczących zarządzania jakością świadczonych usług publicznych w Gminie Nakło nad Notecią. W szczególności zwrócono uwagę na niewystarczające standardy świadczonych usług publicznych, które wynikają z: braku wiedzy i kwalifikacji pracowników, brak odpowiednich audytów, braku samooceny, braku badania opinii mieszkańców, braku pełnej informatyzacji, brak odpowiednich kompetencji (wiedzy i umiejętności) pracowników mających wpływ na jakość świadczonych usług publicznych, brak skutecznych narzędzi (informatyzacji) podnoszących jakość świadczonych usług; brak wiedzy i świadomości dotyczącej problemów osób ze szczególnymi potrzebami, a w tym brak audytów dostępności we wszystkich obszarach, brak standaryzacji świadczonych usług pod kątem dostępności, niewystarczająca ilość informacji dotycząca dostępności oraz brak angażowania zainteresowanych organizacji w rozwiązywanie problemów osób ze szczególnymi potrzebami. Potrzeba realizacji działania wynika ze stwierdzonych deficytów w obszarze usług świadczonych przez JST. Głównym celem strategicznym jest osiągnięcie wysokiej jakości usług publicznych. W celu realizacji celu strategicznego wyznaczono cele bezpośrednie: Cele bezpośrednie: Jakość usług spełniająca oczekiwania mieszkańców; Informatyzacja usług publicznych; Profesjonalna obsługa interesariusza; Rozwój dostępności usług publicznych. Działanie będzie się skupiać na poprawieniu jakości świadczonych usług, które będą spełniać oczekiwania mieszkańców oraz rozszerzeniu kanałów dostępności do usług. Wykazane przedsięwzięcia w działaniu stanowią kontynuację wdrożonych podczas projektu rozwiązań i narzędzi informatycznych.</p>	

<p>II.2. Planowane produkty działania (nazwa produktu i wartość wskaźnika liczbowego) (<i>produkt to wymierny, bezpośredni efekt działania, mierzony w sztukach, metrach, etc.</i>):</p> <p>1. Wykwalifikowani pracownicy ds. e - księgowości i e-podatków. Informatyzacja procesu księgowo - podatkowego PRI 49 IU - E-KSIEGOWOŚĆ, E-PODATKI - Sprzęt komputerowy i oprogramowanie. PRI 15 NU - E-KSIEGOWOŚĆ, E-PODATKI - Spoty informacyjne - Klauzule informacyjne dotyczące nowych rozwiązań dołączane do wzorów dokumentów - E-dokumenty</p>
<p>II.3. Planowane rezultaty (korzyści) działania (<i>po co wykonamy działanie, co ono ma dać</i>):</p> <p>1. Cyfryzacja procesu księgowo - podatkowego, która spełnia oczekiwania mieszkańców.</p>
<p>II.4.1 Beneficjenci bezpośredni:</p> <p>1. Organ wykonawczy JST, 2. Organ stanowiący JST. 3. Pracownicy JST</p>
<p>II.4.2 Beneficjenci końcowi:</p> <p>Mieszkańcy (podatnicy)</p>
<p>II.5. Standardy dostępności działania (wymiary i formy, <i>patrz: p. 8.3. Regulaminu naboru</i>):</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 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 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>

II.6. Włączenie społeczności lokalnej (sposoby i skala włączenia społeczności lokalnej w przygotowanie i wdrożenie działania):

Partycypacja społeczna na etapie działań uzupełniających przewiduje następujące metody włączenia społeczności lokalnej, m.in.: • badania sondażowe na temat mechanizmów wdrożeniowych, • media społecznościowe, • informacje prasowe i radiowe • wykorzystanie technologii IT – MS Teams w prowadzeniu konferencji i spotkań z ekspertami i interesariuszami. Wyniki wszystkich działań podawane będą do publicznej wiadomości poprzez internet, Biuletyn Informacji Publicznej, media społecznościowe, prasa, radio o zasięgu lokalnym i regionalnym, itp.

II.7. Informacja i promocja:

Planuje się prowadzenie działań promocyjno - informacyjnych skierowanych do pracowników samorządu jak również do społeczeństwa jako odbiorców działań samorządu, kluczowych interesariuszy oraz szeroko rozumianych mediów informacyjnych. Obszar Promocja i Reklama - obejmujący następujące narzędzia: organizacja i udział w wydarzeniach: kulturalnych, sportowych, promocyjnych, druk i opracowanie wydawnictw własnych: folderów, broszur, itp., współpraca z mediami i publikacja stałych rubryk i artykułów, publikacje internetowe o działaniach w mediach społecznościowych oraz Biuletyn Informacji Publicznej; Inne materiały promocyjne m.in.: kalendarze, banery, roll up itp., spotkania z mieszkańcami podczas organizowanych zebrań z samorządami miejskimi i wiejskimi; Organizacja spotkań bezpośrednich (oraz wideokonferencji z wykorzystaniem aplikacji MS Teams) z przedstawicielami władz gminy z ekspertami i interesariuszami. Analizując listę najważniejszych i najczęściej preferowanych sposobów komunikowania się wewnątrz urzędu (kanałów komunikacji), którymi pracownicy dostają najwięcej informacji ale również dostarczają informacje, zwłaszcza o postępie prac, przewiduje się proces informacyjny o Planie i jego wdrażaniu, który obejmował będzie: • bezpośrednie spotkania kierownictwa, • osobiste spotkania Kadry kierowniczej z pracownikami, z kierownikami jednostek organizacyjnych • szkolenia, m.in. z zakresu komunikacji, • informacje pisemne, • poczta elektroniczna, • kwestionariusze i ankiety.

II.8. Trwałość działania (Czy działanie będzie kontynuowane po zakończeniu terminu, o którym mowa w p. I.2.? Jeżeli tak, to w jaki sposób?):

1. Działanie wykazuje trwałość zachowania celów i rezultatów. 2. Żadne produkty powstałe w trakcie realizacji nie zostaną zbyte. 3. Wytworzona dokumentacja projektowa będzie własnością beneficjenta. Pojęcie trwałości odnosi się do działań z zakresu rozwiązań informatycznych i organizacyjnych: stanowiska ds. księgowości i podatków. Realizacja działań spowoduje trwałe efekty, zapewni trwałe i pozytywne zmiany we wszystkich obszarach działania. Z uwagi na stały rozwój technologiczny mając na uwadze wysoką jakość świadczonych usług, przewiduje się dalszy rozwój działań informatycznych, finansowanych ze środków własnych jak i zewnętrznych.

II.9. Opis poszczególnych przedsięwzięć w ramach działania: **HUMAN SMART CITIES W USŁUGACH PUBLICZNYCH - KONTYNUACJA:**

Nazwa przedsięwzięcia w ramach działania	Opis oraz zakres przedmiotowy przedsięwzięcia w ramach działania	Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie	Zakres czasowy (kwartał i rok)	Szacunkowy koszt (w zł)	Planowane źródła finansowania
Przedsięwzięcie 1. PRI 49 IU - E-KSIEGOWOŚĆ, E-PODATKI -	Zakup sprzętu informatycznego	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2024 - IV 2024	21 000 zł	21 000 zł - Środki własne
Przedsięwzięcie 2. PRI 15 NU - E-KSIEGOWOŚĆ, E-PODATKI	Przygotowanie strategii działania wydziału/referatu z wykorzystaniem środków on-line	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2024 - II 2024	1 000 zł	1 000 zł - Środki własne
	Przeszkolenie merytoryczne (informatyczne) pracowników	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	II 2024 - II 2024	6 000 zł	6 000 zł - Środki własne
	Przygotowanie odpowiednich procedur i wdrożenie ich	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	III 2024 - IV 2024	5 000 zł	5 000 zł - Środki własne
	Kampania informacyjna wśród podatników	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	IV 2024 - IV 2025	5 000 zł	5 000 zł - Środki własne
Razem, z tego:				38 000 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym				21 000 zł	
Przedsięwzięcia o charakterze nieinwestycyjnym				17 000 zł	

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 1. PRI 49 IU - E-KSIEGOWOŚĆ, E-PODATKI -			
Rok	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
	Źródło finansowania		
2024	Środki własne	21 000 zł	21 000 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	21 000 zł	21 000 zł
	Ogółem	21 000 zł	21 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi

Część III. PLANOWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁANIA			
Przedsięwzięcie 2. PRI 15 NU - E-KSIEGOWOŚĆ, E-PODATKI			
Rok	Podmiot realizujący	Urząd Miasta i Gminy Nakło nad Notecią	Razem
	Źródło finansowania		
2024	Środki własne	13 000 zł	13 000 zł
2024	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2024	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł

2024	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2024	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2024	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	13 000 zł	13 000 zł
2025	Środki własne	4 000 zł	4 000 zł
2025	Przychody zwrotne	0 zł	0 zł
2025	Dotacje na projekt EOG	0 zł	0 zł
2025	Dotacje z UE	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z budżetu wnioskodawcy	0 zł	0 zł
2025	Pozostałe dotacje z innych budżetów	0 zł	0 zł
2025	Inne źródła	0 zł	0 zł
	Razem	4 000 zł	4 000 zł
	Ogółem	17 000 zł	17 000 zł

[1] Kredyty, pożyczki, obligacje

[2] Dotacje na działania/przedsięwzięcia objęte projektem EOG współfinansowane środkami z zagranicznymi, w tym także funduszami europejskimi (EOG, EFRR, EFS, itp.)

[3] Dotacje na przedsięwzięcia/zadania finansowane **wyłącznie** środkami krajowymi