

**Aplikacja o nagrodę EFQM Excellence Award 2012**

***Jesteśmy DRUŻYNĄ,  
gramy do jednej bramki.***



**Dzierżoniów**

## SŁOWNICZEK SKRÓTÓW:

**BDP** - baza dobrych praktyk  
(udostępniona w Internecie)

**BIP** - Biuletyn Informacji Publicznej UMD  
(udostępniony w Internecie)

**BM** - Burmistrz Dzierżoniowa

**BOK** - Biuro Obsługi Klienta UMD

**DCB** - Dzierżoniowskie Centrum Biznesu  
(zapewnia lokale użytkowe dla MSP)

**DIP** - Dzierżoniowski Inkubator Przedsiębiorczości  
(zapewnia lokale użytkowe dla MSP)

**DOK** - Dzierżoniowski Ośrodek Kultury

**EEA** - Europejska Nagroda Jakości

**FPKPD** - Fundusz Poręczeń Kredytowych  
Powiatu Dzierżoniowskiego

**GCI** - Gminne Centrum Informacji

**GMD** - Gmina Miejska Dzierżoniów

**GWD** - Grupa Wymiany Doświadczeń  
(ogólnopolski klub benchmarkingowy)

**JST** - Jednostka Samorządu Terytorialnego

**MIW** - Misja i Wizja

**MPBP** - Miejsko - Powiatowa Biblioteka Publiczna

**NK** - Najwyższe Kierownictwo

**OPS** - Ośrodek Pomocy Społecznej w Dzierżoniowie

**OSiR** - Ośrodek Sportu i Rekreacji w Dzierżoniowie

**Pełnomocnik ZSZ** - Pełnomocnik  
Zintegrowanego Systemu Zarządzania

**RM** - Rada Miejska Dzierżoniowa

**SAS** - System Analiz Samorządowych  
(prowadzony przez Związek Miast Polskich)

**Specjalna Strefa Ekonomiczna** -  
Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna  
"Invest - Park" - Podstrefa Dzierżoniów

**SZJ** - System Zarządzania Jakością

**SZRL** - Strategia Zrównoważonego Rozwoju  
Lokalnego Dzierżoniowa

**UMD** - Urząd Miasta w Dzierżoniowie

**WPI** - Wieloletni Plan Inwestycyjny UMD

**ZSZ** - Zintegrowany System Zarządzania  
(obejmuje normy ISO: 9001, ISO: 14001, ISO: 18001)

**ZMP** - Związek Miast Polskich

**ZZL** - Zarządzanie Zasobami Ludzkimi

**TGV** - zespół zadaniowy ds. modelu EFQM

## I. WSTĘP

1. Fakty i liczby
2. Historia
3. Wyzwania, strategia
4. Rynki, oferta, klienci
5. Operacje - partnerzy - dostawcy
6. Struktura zarządzania

## II. MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM

1. Przywództwo
2. Strategia
3. Pracownicy
4. Partnerstwo i zasoby
5. Procesy, produkty, usługi
6. Klienci - wyniki
7. Pracownicy - wyniki
8. Społeczeństwo - wyniki
9. Kluczowe wyniki

## III. ZAŁĄCZNIKI

1. Schemat procesowego zarządzania Urzędem
2. Dekompozycja procesów
3. Schemat organizacyjny
4. Mapa stron zainteresowanych



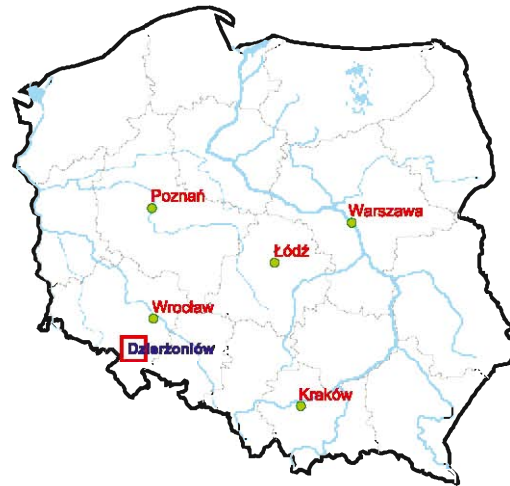
Publikacja wydana przez Urząd Miasta Dzierżoniów w lutym 2012 r.

Urząd Miasta w Dzierżoniowie zawsze chętnie dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi, jednakże nie zezwala na powielanie, przechowywanie w systemach wyszukiwania danych, czy też za pomocą jakichkolwiek środków (czy to elektronicznych, mechanicznych, fotokopiowania czy nagrywania lub innych) jakiegokolwiek części publikacji bez uzyskania pisemnej zgody właściciela praw autorskich.

# 1. Fakty i liczby



**Dzierżoniów** to miasto położone na południowym zachodzie Polski w województwie dolnośląskim, o powierzchni 20 km<sup>2</sup>, które ma 34 tys. mieszkańców. Dzierżoniów stanowi centrum administracyjno - gospodarcze dla 7 gmin powiatu dzierżoniowskiego.



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

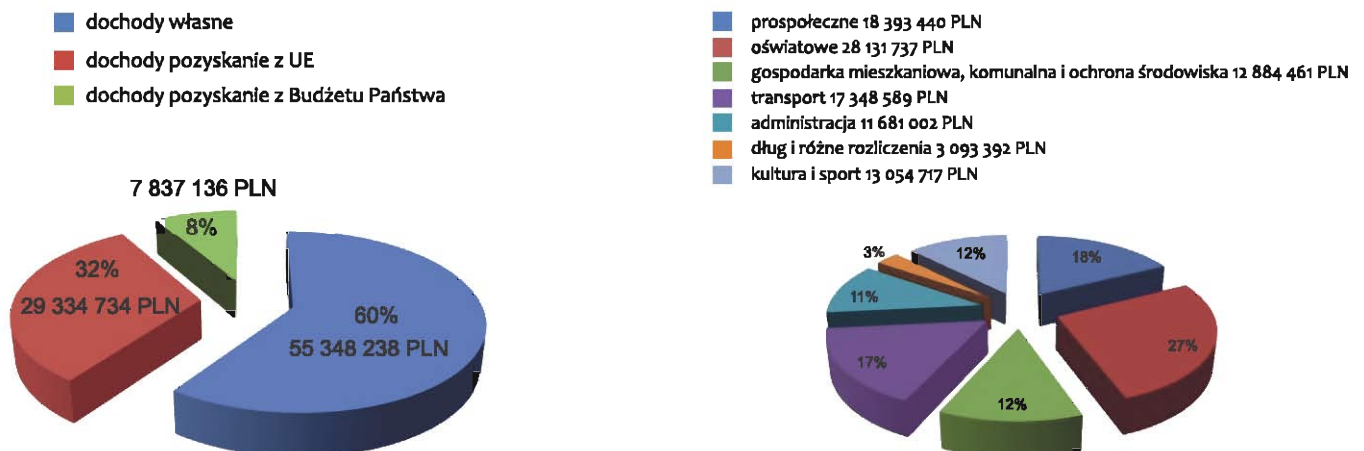
**Wizja Dzierżoniowa:** Miasto inicjatyw, przedsiębiorczości, rozwoju społecznego i sportu.

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

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

Mieszkańcy miasta wybierają Radę Miejską (RM) złożoną z 21 radnych i Burmistrza (BM) w bezpośrednich wyborach raz na 4 lata. RM jest organem uchwałodawczym, a BM pełni rolę kierownika UMD i jest organem władzy wykonawczej na terenie Dzierżoniowa. BM powołuje swoich zastępców, skarbnika i sekretarza, którzy stanowią łącznicę najwyższe kierownictwo UMD. Obecny BM sprawuje urząd od 2002 roku czyli 3 kadencje.

Roczny budżet Dzierżoniowa to 25 mln euro.



Rysunek nr 1 - Struktura dochodów i wydatków Budżetu Dzierżoniowa stan na dzień 30.09.2011 r.

W 2009 roku Dzierżoniów obchodził swoje 750 lecie.

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

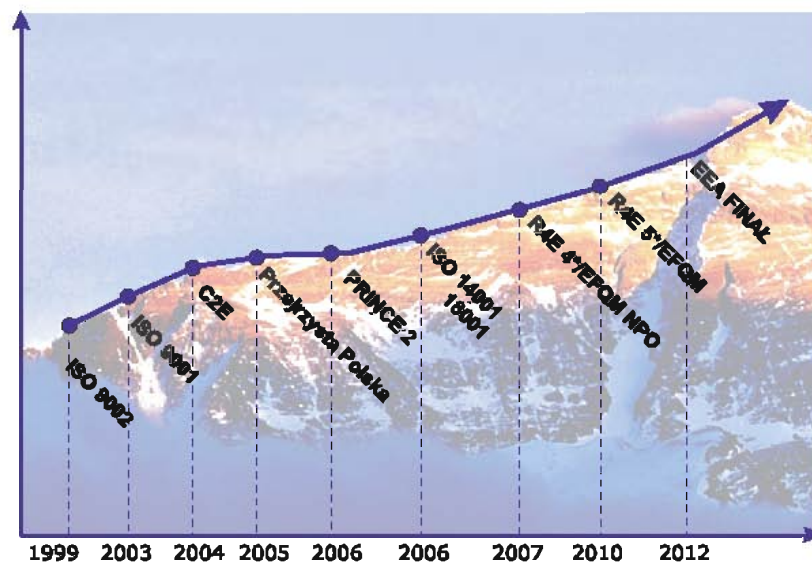
Skutkiem ustrojowej transformacji na początku lat 90-tych była upadłość największych zakładów przemysłowych w Dzierżoniowie m.in. Zakładów Radiowych "Diora" zatrudniających 6 500 pracowników i Zakładów Włókienniczych "Silesiana" zatrudniających 3 500 pracowników.

Przyczyniło się to do lawinowego wzrostu bezrobocia, które stało się największym problemem mieszkańców i władz. Ograniczenie problemu bezrobocia było celem priorytetowym pierwszej SZRL, opracowanej w 1996 roku.

Jednym z rozwiązań, mającym na celu aktywizację gospodarczą miasta, było utworzenie w 1997 roku Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Konsekwentne działania tworzenia przyjaznego klimatu dla biznesu i realizacja założeń SZRL spowodowały spadek bezrobocia z ponad 30% w 1990 roku do ok. 12% obecnie.

Powstanie i rozwój Specjalnej Strefy Ekonomicznej odgrywa do dzisiaj kluczową rolę w rozwoju gospodarczym Dzierżoniowa.

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



Rysunek nr 2 - Droga do doskonalenia UMD

Od 1999 UMD jest wiodącą organizacją w przekazywaniu swoich doświadczeń w doskonaleniu zarządzania, który postrzegany jest jako wzór do naśladowania w polskiej administracji publicznej. UMD był liderem projektu pn. "Program doskonalenia jakości usług publicznych w urzędach Dolnego Śląska i Małopolski z wykorzystaniem doświadczeń Urzędu Miasta w Dzierżoniowie" o budżecie 1,5 mln euro, który postrzegany jest za flagowy przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Projekt dotyczy kompleksowego doskonalenia usług publicznych, zarządzania urzędem oraz rozwoju zasobów ludzkich w 27 jednostkach samorządu terytorialnego (JST).

UMD realizuje SZRL od 1996 roku. Strategia podlega systematycznemu monitoringowi i ewaluacji. Obecna SZRL ma wytyczone cele i są one spójne ze strategią wspólnotową, narodową i wojewódzką. Pozwala to miastu dążyć do zrównoważonego rozwoju w skali kraju i Europy.



Rysunek nr 3 - Wizualizacja Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego (SZRL)

Szansami rozwoju miasta są: dynamiczny rozwój Specjalnej Strefy Ekonomicznej, dostępność środków pomocowych z Unii Europejskiej (UE) oraz konsekwentna realizacja SZRL przez liderów.

Utworzona w 1997 roku Specjalna Strefa Ekonomiczna początkowo obejmowała 15 ha, a obecnie jest to już 112 ha. Na jej terenie działa 16 firm.

Dynamiczny wzrost dochodów miasta umożliwia zrównoważony rozwój.

Oprócz środków własnych UMD pozyskuje środki zewnętrzne w tym środki EU (w latach 2004 - 2011 łączna kwota pozyskanych środków wynosi ok. 10,3 mln Euro). Realizacja projektów z zakresu infrastruktury komunalnej, oświaty, sportu, rewitalizacji i przedsiębiorczości wpływa na podnoszenie jakości życia mieszkańców.

Zidentyfikowane zagrożenia to: cedowanie na UMD przez państwo zadań zleconych z zakresu administracji rządowej bez równoczesnego przekazania środków finansowych na ich realizację, niska jakość stanowionego prawa oraz otoczenie gminami o dużej stopie bezrobocia. Duża częstotliwość zmian przepisów prawa oraz ich nieprecyzyjność jest przyczyną rozbieżnych interpretacji.

Dzierżoniów, jako centrum gospodarcze powiatu dzierżoniowskiego podejmuje liczne inicjatywy związane z tworzeniem nowych miejsc pracy. Otoczenie gminami o wysokim bezrobociu, w których nie ma możliwości podjęcia zatrudnienia powoduje, że działania UMD służą nie tylko mieszkańcom Dzierżoniowa, ale także całego regionu.

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

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

- 1) Obszar Prawa: Zgodność z prawem.
- 2) Obszar Finansów: Sprawne zarządzanie finansami (realizacja budżetu w czasie, wyniki kontroli zarządczej, audytów, kontroli zewn.).
- 3) Obszar Pracowników: Zapewnienie pracowników o odpowiedniej wiedzy, kwalifikacjach i zaangażowaniu (satisfakcja pracowników, satisfakcja z przywództwa, poziom zwrotu ankiet, szkolenia - nakłady, poziom wykształcenia, absencja).
- 4) Obszar Procesów: Sprawna i skuteczna realizacja procesów.
- 5) Obszar Klient + Społeczeństwo: Dobra obsługa klienta, partycypacja społeczna, komunikacja i jakość życia.



Rynkiem, na którym działa UMD jest terytorium miasta.

Zakres działań UMD obejmuje sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym w zakresie:

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

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

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

Zadania w zakresie szkolnictwa wyższego i opieki zdrowotnej nie należą do zadań własnych UMD i są realizowane przez inne jednostki administracyjne.

Wyżej wymienione zadania UMD realizuje poprzez SZRL i kluczowe procesy. Klientami są osoby fizyczne i prawne aktywnie korzystające z usług i produktów UMD oraz otoczenia bliższego (patrz Mapa Stron Zainteresowanych).

Z punktu widzenia prowadzonych badań satysfakcji w UMD wprowadzono segmentację klientów i wyodrębniono następujące grupy:

- 1) Klienci załatwiający sprawy w UMD - obsługiwani w liczbie ok. 100 000 w ciągu roku,
- 2) Klienci jednostek podległych - np. 2800 uczniów w szkołach gminnych na terenie miasta,
- 3) Przedsiębiorcy - ok. 3300,
- 4) Organizacje pozarządowe - ok. 60 organizacji.

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



UMD w celu zapewnienia profesjonalnej obsługi klienta wdrożył procesowy system zarządzania (patrz Mapa Stron Zainteresowanych). Ma jasno zdefiniowanych partnerów, których wybiera w wyniku strategicznych decyzji po to aby osiągać wspólne cele i korzyści.

Partnerstwo może być tworzone z każdą ze stron zainteresowanych.

Zarządzanie relacjami z partnerami prowadzone jest przez liderów procesów.

UMD wspólnie z partnerami planuje, projektuje i finansuje inwestycje w szczególności, w zakresie budowy dróg, sieci wodno-kanalizacyjnych itd.

Zadania, szczególnie związane z budową infrastruktury i jej eksploatacją, realizowane są przez dostawców, którzy wybierani w sposób zapewniający konkurencyjność na rynku.

UMD aktywnie wspiera i pobudza organizacje pozarządowe poprzez włączanie ich do wspólnej realizacji zadań publicznych w różnych aspektach społecznych, kulturalnych, oświatowych itd.

W ramach doskonalenia zarządzania władze miasta wydzieliły spółki gminne, które zajmują się zadaniami z zakresu wodociągów, kanalizacji i gospodarowania zasobem lokalowym.

UMD współpracę partnerską prowadzi także z innymi organizacjami, jak np. Fundusz Poręczeń Kredytowych Powiatu Dzierżoniowskiego (FPKPD) czy Specjalna Strefa Ekonomiczna.

UMD współpracuje z miastami partnerskimi i jednostkami podległymi, z którymi realizuje wspólne projekty, np. "Każdy może zostać Omnibusem" finansowane ze środków UE.

Działania UMD na rzecz społeczeństwa realizowane są w oparciu o zasady odpowiedzialności społecznej, które obejmują dbanie o środowisko, bezpieczeństwo, pomoc najbardziej potrzebującym i zagrożonym wykluczeniem społecznym mieszkańcom oraz wspieranie inicjatyw społecznych. Działania te realizowane są między innymi poprzez wspieranie jednostek policji i straży pożarnej czy też zapewnianie bezrobotnym możliwości odbywania stażu w UMD.





Struktura UMD została pokazana w załączniku nr 3.

W strukturze organizacyjnej UMD, oprócz BM, najwyższe kierownictwo (NK) stanowią także dwaj jego zastępcy, skarbnik i sekretarz miasta, którzy kierują 4 pionami. Wsparciem NK jest kierownictwo średniego szczebla: 4 naczelników, 11 kierowników oraz kadra 84 pracowników, w tym 77 merytorycznych.

Struktura organizacyjna UMD jest kształtowana przez BM w sposób zapewniający sprawną realizację procesów. Poddawana jest procesowi monitorowania i ulega modyfikacjom pod wpływem zmian.

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

Nadzór nad wynikami działalności UMD sprawują członkowie NK, którym comiesięcznie na spotkaniach pionów, kierownicy średniego szczebla przedstawiają sprawozdania z realizacji zadań.

Wyniki finansowe monitorowane są przez skarbnika miasta poprzez kwartalne sprawozdania z realizacji budżetu. Wyniki działalności BM przedstawia RM, która na podstawie osiągniętych rezultatów raz w roku udziela absolutorium BM.

Ważnym elementem strategii UMD jest wdrażanie kultury doskonałości. Oprócz wdrożenia ZSZ od 2003 roku UMD wdraża model EFQM. Cyklicznie prowadzone są samooceny będące źródłem wdrażania działań doskonalących.

Od 2009 roku w UMD funkcjonuje zespół o nazwie "TGV", którego ideą jest pobudzanie zaangażowania wszystkich pracowników UMD w procesie doskonalenia wg EFQM.

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

W skład zespołu weszli pracownicy i kierownicy. Funkcję lidera zespołu stanowi Sekretarz Miasta będący członkiem NK.



## 1a. Liderzy tworzą misję, wizję, wartości i zasady etyczne oraz pełnią rolę wzorców do naśladowania

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
1a1	Tworzenie misji i wizji przez liderów	Ustalenie kierunku strategicznego i celów organizacji	Pierwsza MiW została sformułowana w 1996 r. W latach 1997 - 2002 była poddawana przeglądowi. MiW wdrażana jest przez SZRL oraz kluczowe procesy. MiW poddawana jest aktualizacji w procesie planowania, monitoringu i ewaluacji SZRL. W 2009 r. NK uaktualniło MiW, którą zakomunikowało pracownikom i stronom zainteresowanym. NK bezpośrednio uczestniczy w przeglądzie dotyczącym realizacji SZRL.	Raporty monitoringu SZRL		BM Danuta Minkina
1a2	Delegowanie uprawnień	Rozwijanie kultury demokratycznego przywództwa	NK powołuje zespoły robocze składające się z pracowników UMD i przedstawicieli stron zainteresowanych, których celem jest wspólne projektowanie programów, procesów i ich realizacja. NK wspiera prace zespołów roboczych i w wielu przypadkach uczestniczy w jej pracach. Liderzy przekazują uprawnienia pracownikom wspierając ich w razie konieczności - filozofia otwartych drzwi, pochwały na ogólnych spotkaniach pracowników, nagrody.	Pisma okólne powołujące zespoły robocze, PRINCE 2	7b3	BM
1a3	Kształtowanie kultury organizacyjnej	Kształtowanie postaw i zachowań liderów oraz pracowników	Liderzy kształtują kulturę organizacji zgodnie z zasadami doskonałości EFQM i zasadami przejrzystości działań UMD. W 2005r. pracownicy przy wsparciu wszystkich liderów opracowali i przyjęli do stosowania Kodeks Etyki, i Kodeks postępowania w przypadku naruszenia zasad Kodeksu Etyki. W ramach akcji Przejrzysta Polska UMD udoskonalał praktykę sprawowania władzy i administrowania, dążąc do wyeliminowania korupcji, i innych form patologii.	Kodeks Etyki i Kodeks postępowania		BM SG
1a4	Podnoszenie kwalifikacji przywódczych liderów	Poprawa skuteczności osobistych zachowań przywódczych	Liderzy uczestniczą w szkoleniach związanych z zarządzaniem pracownikami (szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne) i w innych formach doskonalenia. Liderzy spotykają się i dyskutują o swojej roli w organizacji oraz uczestniczą, w warsztatach doskonalenia przywództwa. Na cotygodniowych spotkaniach NK z liderami omawiane są zasady doskonałości EFQM.			BM
1a5	Zaangażowanie liderów w projekty i działania doskonalące	Zwiększanie zaangażowania pracowników w doskonalenie zarządzania	Liderzy czynnie uczestniczą w projektach i działaniach doskonalących, w wielu przypadkach są ich właścicielami. Członkowie NK pełnią rolę sponsorów projektów doskonalących. Liderzy swoim przykładem pobudzają zaangażowanie pracowników do udziału w doskonaleniu.	Karty projektów		ZB SG
1a6	4xP	Rozwijanie kultury zarządzania organizacją	NK czynnie wspiera wdrożenie modelu 4xp (partnerstwo, praca zespołowa, partycypacja, profesjonalizm). Przykładem tych działań może być proces monitoringu SZRL, wieloletni plan inwestycyjny, realizacja projektów według metodyki PRINCE 2, TGV, szkolenia).	Zasady zarządzania kadrami w UMD		SG

## 1b. Liderzy definiują, monitorują i dokonują przeglądów systemu zarządzania, i wyników organizacji oraz są siłą napędową dla ich doskonalenia

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
1b1	Ustanowienie procesowego systemu zarządzania	Skuteczne zarządzanie UMD	Liderzy opracowali i wdrożyli ZSZ procesami. System posiada certyfikat ISO 9001, 14001, 18001 - obszar jakości, środowiska i BHP. Procesowy system zarządzania został następnie zintegrowany z procesami realizowanymi przez partnerów i inne strony zainteresowane (organizacje pozarządowe, gminne jednostki, spółki gminne). Liderzy pełnią rolę właścicieli procesów.	Księga jakości ZSZ		ZB
1b2	Monitorowanie procesów	Ocena postępów realizacji procesów z wykorzystaniem zestawu wskaźników	Procesy realizowane w UMD zostały opisane na mapie procesów. Liderzy dokonali jej przeglądu w 2011 r. (patrz 5a1). Procesy kluczowe wraz z wynikami zostały szczegółowo opisane przez liderów w kartach procesów. W 2010 r. został wprowadzony system informatyczny Q-system, który jest narzędziem wykorzystywanym przez liderów do monitoringu procesów.	Mapa procesów, karty procesów, Q-system		ZB
1b3	Wdrożenie modelu doskonałości EFQM	Stymulowanie, identyfikowanie, planowanie i wdrażanie udoskonalień w UMD	Wszyscy liderzy osobiście uczestniczą w warsztatach samooceny przeprowadzanej systematycznie wg modelu EFQM. Wyniki samooceny stanowią podstawę działań doskonalących. W 2010 r. podstawą działań doskonalących był raport R4E. Liderzy czynnie uczestniczą w tworzeniu i wdrażaniu działań doskonalących.	Harmonogram działań doskonalących		SG

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
1b4	Ustanowienie procesu planowania, ewaluacji i monitoringu SZRL	Spełnienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych	Liderzy czynnie uczestniczą w procesie planowania, ewaluacji i monitoringu SZRL. W procesie tym liderzy oceniają osiągnięte wyniki w celu poprawy przyszłych wyników i dostarczania trwałych korzyści dla stron zainteresowanych.	Protokoły z monitoringu i ewaluacji SZRL		ZB Danuta Minkina
1b5	Kształtowanie struktury organizacyjnej	Kształtowanie struktury UMD, tak, aby wspierała realizację SZRL	Liderzy dążą do uproszczenia i zwiększenia efektywności działań UMD poprzez budowę efektywnej struktury organizacyjnej UMD, prywatyzację, przekształcenia jednostek budżetowych i tworzenie spółek handlowych. NK rozumiejąc oczekiwania klientów systematycznie wprowadza zmiany wpływające na zadowolenie klienta.	Wyniki badań satysfakcji klienta UMD		BM
1b6	Spotkania liderów i pracowników po auditach ZSZ	Efektywne doskonalenie ZSZ	W 2005 roku, w wyniku przeglądu procesu audytowania, wprowadzono spotkania Pełnomocnika ZSZ (członek NK) z kierownikiem audytowanej komórki organizacyjnej oraz auditorem wiodącym. Podczas spotkania wypełniana jest "Karta działań poauditowych". System zapewnia 100% usunięcie stwierdzonych niezgodności w ZSZ. Podejście stanowi dobrą praktykę - BDP.	Karta działań poauditowych		ZB
1b7	Wykorzystywanie nowych narzędzi do zarządzania projektami	Sprawna realizacja projektów	NK udoskonaliło proces inwestycyjny, wprowadzając metodykę PRINCE 2. Przeprowadzona ocena realizacji projektów tą metodyką wskazuje, że procesy inwestycyjne prowadzone są skuteczniej i efektywniej oraz umożliwia ocenę ryzyk, i planowanie działań zapobiegających ich wystąpieniu.	Dokumentacja realizacji projektów		BM Lucyna Rusek Małgorzata Wrotyńska
1b8	Polityka informacyjna NK	Zwiększenie poziomu zaufania w relacjach ze stronami zainteresowanymi i społeczeństwem	NK aktywnie informuje strony zainteresowane i społeczeństwo o strategii, budżecie, i innych podejmowanych działaniach, i inicjatywach wykorzystując bezpośrednie spotkania, Internet, media itp.	Strona www, gazeta lokalna, broszury informacyjne, spotkania		BM SG Rafał Piłśniak

### 1c. Liderzy angażują się w relacje z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
1c1	Relacje ze stronami zainteresowanymi	Zrozumienie i realizacja potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych	Liderzy zidentyfikowali wszystkie strony zainteresowane i określili ich relacje z UMD. Wartość relacji ze stronami zainteresowanymi została określona na podstawie analizy sił wpływu i poziomu zainteresowania działalnością UMD. Właściciel procesu odpowiedzialny jest za budowanie i utrzymywanie relacji ze stronami zainteresowanymi.	Mapa stron zainteresowanych, matryca wartości relacji		BM SG
1c2	Program współpracy z organizacjami pozarządowymi	Budowa społeczeństwa obywatelskiego. Organizowanie wspólnych działań wpływających na rozwój Dzierżonowa	Liderzy systematycznie budują relacje z organizacjami pozarządowymi poprzez spotkania, konsultacje społeczne, udział w imprezach. Zakres współpracy z uwzględnieniem opinii organizacji pozarządowych, raz do roku jest planowany i oceniany. Zaangażowanie liderów w relacje z organizacjami pozarządowymi generuje nowe pomysły i innowacje, czego dowodem może być realizacja wspólnych projektów ze środków unijnych.	Plan współpracy z NGO, wyniki ankiet, nowe projekty, Rada Sportu		ZBS
1c3	Działania partnerskie	Wykorzystanie relacji partnerskich w celu zwiększenia wartości dla klienta	Liderzy inicjują współpracę ze stronami zainteresowanymi (jednostki samorządu terytorialnego i administracji państwowej) w zakresie gospodarki wodno-ściekowej, gospodarki odpadami, transportu, drogownictwa (porozumienia, wspólne projekty, wspólne inwestycje).	Główne porozumienia: DSDiK, WIK Sp. z o.o.		BM
1c4	Edukacja ekologiczna w szkołach i przedszkolach	Kształtowanie proekologicznych postaw w społeczeństwie	Członkowie NK oraz inni liderzy inicjują i wspierają działania z zakresu edukacji ekologicznej i samorządowej w szkołach, i przedszkolach. Corocznie burmistrz organizuje liczne konkursy ekologiczne i spotkania w szkołach, i przedszkolach.	Program ochrony środowiska, sprawozdania z olimpiad ekologicznych		BM Krzysztof Nawrot

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
1c5	Powoływanie zespołów zadaniowych przez BM z udziałem stron zainteresowanych	Budowa społeczeństwa obywatelskiego	W przypadku, gdy potrzebne jest wypracowanie stanowiska w kwestiach istotnych dla mieszkańców BM powołuje zespoły zadaniowe, w których uczestniczą strony zainteresowane i liderzy UMD. W wyniku takiego podejścia wypracowane stanowiska zespołów zadaniowych stanowią podstawę do podejmowania decyzji uwzględniających oczekiwania wszystkich stron zainteresowanych.	np. Zespół ds. ewaluacji SZRL, zespół ds. WPI, budżetu	7b6	BM SG
1c6	Systematyczne kontakty liderów ze stronami zainteresowanymi	Zbieranie informacji o problemach i potrzebach społecznych	Jednym z głównych zadań liderów UMD a w szczególności BM, jest utrzymywanie ścisłych kontaktów ze stronami zainteresowanymi. Służą temu: cotygodniowe przyjęcia mieszkańców przez BM, udział NK w comiesięcznych sesjach RM, udział BM w spotkaniach z przedsiębiorcami, udział NK we wszystkich imprezach kulturalnych, sportowych i gospodarczych itp. Informacje z tych kontaktów omawiane są na spotkaniach z kierownikami i pracownikami.			BM
1c7	Liderzy promują kulturę doskonałości w zarządzaniu	Promowanie jakości w jednostkach podległych	Liderzy promują nowoczesne systemy zarządzania i dzielą się doświadczeniami poprzez uczestnictwo w konferencjach, seminariach, wizytach benchmarkingowych na płaszczyźnie regionalnej, ogólnopolskiej, i europejskiej. UMD promuje idee jakości organizując co roku Samorządowy Dzień Jakości. W latach 2009-2011 UMD był liderem "Programu doskonalenia jakości usług publicznych w urzędach Dolnego Śląska i Małopolski z wykorzystaniem doświadczeń Urzędu Miasta w Dzierżonowie", w którym 27 dolnośląskich i małopolskich samorządów pracowało wspólnie nad wdrażaniem usprawnień zarządczych w administracji samorządowej, i zmianami w stylu zarządzania, i kulturze organizacyjnej administracji, opracowało m. in. dobre praktyki, i promowało korzyści z doskonalenia zarządzania.			BM ZB SG

## 1d. Liderzy wzmacniają kulturę doskonałości wspólnie z pracownikami organizacji

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
1d1	Cotygodniowe spotkania kierowników z pracownikami	Bieżące informowanie pracowników o wszystkich istotnych działaniach UMD	W 2002 r. BM wprowadził system cotygodniowych spotkań NK z kierownictwem średniego szczebla służący ustalaniu i koordynowaniu zadań oraz rozwiązywaniu problemów. Po tych spotkaniach kierownicy spotykają się ze swoimi pracownikami i przekazują im istotne informacje.	Matryca komunikacji		BM
1d2	Spotkania kwartalne BM ze wszystkimi pracownikami	Bezpośredni dialog BM z pracownikami	W 2005 r. BM wprowadził kwartalne spotkania ze wszystkimi pracownikami UMD. Na nich BM osobiście komunikuje wszystkim pracownikom MiW, cele strategiczne, polityki i zadania bieżące. BM na forum ogólnym wyraża uznanie dla pracowników za ich osiągnięcia oraz informuje o osiągnięciach UMD.	Plany spotkań		BM SG
1d3	Wspieranie pracowników przez liderów	Pomoc pracownikom, wyzwolenie kreatywności, wzmocnienie zaangażowania pracowników	Wszyscy liderzy, włączanie z NK są zawsze dostępni dla pracowników (polityka otwartych drzwi). Liderzy doradzają, zachęcają do podnoszenia kwalifikacji i inspirują do działań doskonalących. Raz do roku liderzy prowadzą rozmowy oceniające, na których wspólnie z pracownikiem oceniana jest praca, relacje personalne w wydziale, oczekiwania pracownika oraz określone są główne cele na następny okres. Podobny proces odbywa się w relacjach NK i liderzy.	Kodeks Etyki i Kodeks postępowania		BM SG
1d4	Wzmacnianie kultury doskonałości przez liderów wspólnie z pracownikami	Inspirowanie i angażowanie pracowników w doskonalenie	NK i liderzy osobiście zaangażowali się w proces samooceny i wdrażanie modelu EFQM jednocześnie zachęcając pracowników do zgłaszania działań doskonalących oraz czynnie uczestniczyli w ich wdrażaniu.	Zespół doskonalący, Raport z samooceny		SG

## 1e. Liderzy zapewniają, że organizacja jest elastyczna i skutecznie zarządza zmianą

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
1e1	Zarządzanie zmianą w UMD	Dostosowanie sposobu działania UMD do zmieniającego się otoczenia	Liderzy kompleksowo zarządzają zmianą poprzez: - identyfikację i prognozowanie zmian, - monitoring SZRL, wyniki badań satysfakcji stron zainteresowanych, samoocenę EFQM, audyty ZSZ, - wdrażanie zmian: pełnienie przez liderów funkcji właścicieli procesów i projektów doskonalących, zastosowanie kart projektów i działań doskonalących, wnioski zgłaszane przez pracowników, - ocenę efektywności zmian: w ramach monitoringu SZRL, samooceny EFQM, przeglądów ZSZ. Kierunki zmian wyznacza BM, jako kierownik UMD, a w zarządzaniu zmianą uczestniczą wszyscy liderzy.			BM
1e2	Utworzenie komórki pozyskiwania środków zewnętrznych	Zwiększenie udziału środków zewnętrznych w budżecie UMD	Duża konkurencja gmin w obszarze zdobywania środków pomocowych spowodowała konieczność wprowadzania zmian w organizacji - utworzenia merytorycznej komórki pozyskiwania środków zewnętrznych. BM zidentyfikował konieczność zmian, aby wykorzystać środki pomocowe dla rozwoju UMD. W celu zwiększenia efektywności działań, liderzy wprowadzili zmiany w komunikacji wewnętrznej oraz współpracy międzywydziałowej w zakresie pozyskiwania środków pomocowych. Działania te przyniosły wymierne efekty - wzrost środków zewnętrznych w realizacji projektów.		9a3	BM
1e3	Zmiany organizacyjne	Dostosowanie struktury organizacyjnej UMD w reakcji na zmiany	W wyniku zmian zachodzących w otoczeniu UMD BM podejmuje decyzje w zakresie dostosowania struktury organizacyjnej UMD. Przy wprowadzaniu zmian BM angażuje strony zainteresowane (pracowników) tak, aby w wyniku wprowadzonych zmian osiągnąć zamierzony sukces (utworzenie komórki zamówień publicznych, powoływanie czasowych biur projektów, utworzenie wydziału promocji, grupy zadaniowe PRINCE 2).	Schemat organizacyjny		BM SG

## 2a. Strategia opiera się na zrozumieniu potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron oraz zewnętrznego otoczenia

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
2a1	Ankieta ewaluacyjna	Uzyskanie informacji o potrzebach oraz oczekiwaniach stron zainteresowanych dla formułowania i aktualizacji SZRL realizując zasadę osiągnięcia zrównoważonych wyników	Tworzenie jak i aktualizacja SZRL poprzedzone są badaniami ankietowymi mieszkańców, przedsiębiorców, i organizacji pozarządowych. Pytania zawarte w ankiecie poddają ocenie dotychczasowe działania władz miasta w ramach realizowanej Strategii oraz pozwalają zidentyfikować potrzeby i oczekiwania badanych w perspektywie krótko, i długoterminowej. Ankieta jest opracowywana we współpracy z konsultantem zewnętrznym. Badania ankietowe są przeprowadzane na reprezentatywnej grupie badanych ok. 300 osób. W 2011 r. w oparciu o dotychczasowe doświadczenie ankieta została poddana przeglądowi.	Ankieta ewaluacyjna	8a1 8a3	Danuta Minkina
2a2	Gromadzenie informacji przez zespół ds. ewaluacji SZRL	Zebranie informacji o potrzebach i oczekiwaniach stron zainteresowanych z uwzględnieniem kierunków rozwoju określonych w Narodowej, i Wojewódzkiej Strategii	Zespół ds. ewaluacji SZRL tworzą liderzy urzędu, jednostek podległych i spółek z udziałem gminy (ok. 20 osób). Jego zadaniem jest zebranie informacji z zakresu działalności własnej urzędu oraz potrzeb i oczekiwań wszystkich stron zainteresowanych. Zebrane informacje pozwalają na określenie możliwości i zagrożeń w realizacji SZRL. W wyniku przeglądu, w 2010 r. doprecyzowano zadania i skład zespołu. Zespół w gromadzonych informacjach uwzględnił określone w Narodowych i Wojewódzkich Strategiach kierunki rozwoju państwa. Korelacja SZRL z tymi strategiami pozwala gminie na aplikowanie o środki finansowe z UE na projekty realizujące jej cele strategiczne. Informacje o potrzebach i oczekiwaniach stron zainteresowanych, są przekazywane przez właścicieli procesów do Zespołu.	Dokumentacja u właścicieli procesów		ZB

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
2a3	Grupa Konsultacyjna	Współdziałanie stron zainteresowanych w określaniu celów strategicznych UMD	Grupę stanowią radni, przedstawiciele mieszkańców, organizacji pozarządowych, przedsiębiorcy. Zasady komunikowania o naborze uczestników i kompetencjach Grupy są określone w Procedurze ewaluacji SZRL. Grupa Konsultacyjna poprzez czynną współpracę z Zespołem ds. ewaluacji (2a2), współuczestniczy w definiowaniu kierunków rozwoju UMD. W 2012 r. do prac w Grupie zostaną zaproszeni parlamentarzyści RP z naszego regionu.	Protokoły		Danuta Minkina
2a4	Diagnoza otoczenia UMD	Uzyskanie danych dla opracowania SZRL	Wykorzystując metody PEST i TOWS, zdiagnozowano czynniki opisujące otoczenie w czterech sferach: polityczno prawnej, ekonomicznej, społecznej, i technologicznej oraz zbadano zagrożenia zewnętrzne, i ich wpływ na UMD. Metody te pozwalają nie tylko opisać obecną sytuację gminy i jej otoczenia, ale również wskazać najsilniejsze zależności między czynnikami zewnętrznymi, i wewnętrznymi.	SZRL		ZB

### 2b. Strategia opiera się na zrozumieniu własnych wyników i możliwości

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
2b1	Analiza danych przez Zespół ds. ewaluacji SZRL	Określenie perspektyw rozwoju miasta	Zadaniem Zespołu ds. ewaluacji SZRL jest analiza sytuacji społeczno - ekonomicznej miasta. Analiza dotyczy: położenia geograficznego, aspektów demograficznych, struktury gospodarki lokalnej, infrastruktury komunalnej i społecznej, pomocy społecznej, i bezpieczeństwa publicznego. W każdym obszarze Zespół ds. ewaluacji SZRL, diagnozuje i analizuje atuty, i bariery (SWOT). Analizie podlegają także wyniki wykazane w rocznych Raportach monitoringu SZRL, wyniki ankiet ewaluacyjnych oraz ankiet badań satysfakcji w zakresie postrzegania działań UMD przez strony zainteresowane.	Raport z ewaluacji Strategii		ZB
2b2	Analiza osiągniętych wyników w zakresie realizacji SZRL	Określenie stopnia realizacji celów programowych, będących w ścisłej relacji z celami strategicznymi UMD	Zespół ds. ewaluacji SZRL analizuje poziom realizacji celów SZRL, osiągniętych poprzez kluczowe procesy i programy sektorowe (patrz 2d2). Analizie poddawane są uzyskane wyniki i ich trendy. Te informacje służą do wyznaczania celów i identyfikacji ryzyk.	Raport z monitoringu SZRL		ZB
2b3	Porównywanie wyników w ramach Systemu Analiz Samorządowych (SAS) oraz danych Związku Miast Polskich (ZMP)	Doskonalenie działań organizacji poprzez porównywanie się i prowadzenie badań benchmarkingowych w celu maksymalizacji wartości tworzonej dla klienta	Liderzy wykorzystują wyniki z SAS do oceny własnych wyników. Od 2011 r. UMD uczestniczy w stałych komisjach Związku Miast Polskich (ZMP), by wymieniać się doświadczeniami w dziedzinach: oświaty, opieki społecznej, gospodarki komunalnej i mieszkaniowej. W konkursie "Lider zarządzania" organizowanym przez ZMP przedstawiciel UMD pełni funkcję eksperta.	www.sas.pl		Marzena Lasota-Darowska Zygmunt Kuc

### 2c. Strategia i wspierające ją polityki są opracowywane, przeglądane, i aktualizowane

2c1	Proces planowania ewaluacji i monitoringu Strategii zrównoważonego rozwoju (SZRL)	Opracowanie, aktualizacja i monitorowanie Strategii zrównoważonego rozwoju (SZRL)	SZRL Dzierżonowa została opracowana w 1996 r. Proces planowania ewaluacji i monitoringu Strategii zrównoważonego rozwoju przeprowadzany jest przez Zespół ds. ewaluacji SZRL. Proces uwzględnia wyznaczenie zadań dla UMD, których realizacja przekłada się na korzyści dla stron zainteresowanych i społeczeństwa. Raz w roku odbywa się monitoring realizacji Strategii (patrz 2d1) oraz określenie przez NK kluczowych wyników. Aktualizacja SZRL została wykonana w 2003 r. i 2009 r. Proces obejmuje weryfikację scenariuszy rozwoju, aktualizację MiW, badanie stopnia realizacji celów strategicznych, wyznaczenie głównych celów rozwojowych. Efektem ewaluacji jest Raport ewaluacyjny i zaktualizowany dokument SZRL. Kolejna ewaluacja SZRL planowana jest w 2012 r.	Raport ewaluacji Strategii, SZRL Raporty monitoringu		ZB
-----	---	---	---	---	--	----

### 3. Pracownicy



Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
2c2	Identyfikowanie kluczowych czynników sukcesu	Skuteczna realizacja SZRL	Identyfikowanie kluczowych czynników sukcesu prowadzone jest przez NK w ramach procesu ewaluacji SZRL. Zidentyfikowane czynniki zapewniają osiągnięcie celów strategicznych przez UMD, przy uwzględnieniu potrzeb stron zainteresowanych. Odnoszą się one do obszaru: prawa, finansów, pracowników, procesów, klienta i społeczeństwa.			ZB
2c3	Badanie SZRL poprzez narzędzie: Referencyjne Ramy Zrównoważonego Rozwoju (RFSC)	Osiągnięcie zrównoważonego rozwoju	Komisja Europejska wybrała UMD jako jedno z czterech miast polskich do testowania narzędzia RFSC. Narzędzie wykorzystano w UMD do sprawdzenia SZRL w czterech obszarach: gospodarki, spraw społecznych, środowiska i zarządzania. Wynik potwierdził, że SZRL zapewnia zrównoważony rozwój. Do monitorowania SZRL UMD przyjął wskaźniki proponowane przez Komisję Europejską.	<a href="http://rfsc.tomos.sr/">http://rfsc.tomos.sr/</a>		ZB

#### zd. Strategia i wspierające ją polityki są komunikowane, wdrażane, i monitorowane

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
zd1	Monitoring realizacji celów strategii zrównoważonego rozwoju (SZRL)	Osiągnięcie celów strategicznych przy zastosowaniu metody kaskadowania celów	W UMD funkcjonuje tabela wyników strategii zrównoważonego rozwoju. Przy ustalaniu celów wykorzystuje się badania porównawcze z innymi organizacjami. Za ustalanie celów odpowiedzialny jest zespół ds. monitoringu SZRL, w skład którego wchodzi liderzy UMD. Cele strategiczne realizowane są poprzez programy sektorowe, budżet oraz kluczowe procesy.	Tabela wyników strategii zrównoważonego rozwoju	Cała 9	ZB
zd2	Komunikowanie SZRL stronom zainteresowanym	Budowanie partnerstwa i utrzymywanie stałego kontaktu ze stronami zainteresowanymi	Do komunikowania SZRL stronom zainteresowanym wykorzystuje się wszystkie kanały komunikacyjne stosowane w UMD. Skuteczność działań w zakresie komunikacji SZRL, badana jest wśród mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych (patrz 2a1).	BIP, broszura, ocena pracowników, prezentacje multimedialne, prasa		Danuta Minkina

#### 3a. Plany dotyczące zasobów ludzkich wspierają realizację strategii organizacji

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
3a1	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Budowanie potencjału kadry pracowniczej	W 2006 roku powstała Polityka Zarządzania Zasobami Ludzkimi definiująca poszczególne elementy procesu HR. W ramach doskonalenia w 2010r. opracowano Zasady planowania kadr w UMD określające, w przejrzysty sposób zasady dotyczące planowania, naboru, zatrudniania, wynagradzania i nagradzania, szkoleń, oceny, motywowania, awansowania oraz pracy zespołowej. Zasady zostały skonsultowane i zakomunikowane pracownikom. Zasady te wspomagają realizację celów wynikających ze SZRL oraz założeń Polityki jakości poprzez podnoszenie poziomu jakości usług świadczonych przez UMD, zapewniając warunki dla rozwoju profesjonalnego zespołu pracowników.	Zasady planowania kadr w UMD	7b3	SG
3a2	Badanie satysfakcji pracowników	Diagnoza obszarów do poprawy w zakresie ZZL	Badania opinii pracowników prowadzone są w UMD od 2003 roku metodą ankietową - raz do roku. W 2007 i 2010 w wyniku przeglądu opracowano nową ankietę. W ramach doskonalenia w roku 2011 w oparciu o dobre praktyki członków EFQM dokonano zmiany ankiety i sposobu analizy wyników badań satysfakcji pracowników. Za przeprowadzenie badania i przygotowanie raportu odpowiedzialny jest zespół powołany przez BM. Wyniki badań omawiane są na spotkaniu z kierownikami i prezentowane wszystkim pracownikom na spotkaniu kwartalnym. Wnioski wynikające z analizy wyników badań i uwagi zgłaszane przez pracowników uwzględniane są w planach działań doskonalących i służą do przeglądu przyjętych podejść w obszarze pracowników.	Raporty po badaniach Lista projektów doskonalących	7a1	Anna Beker

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
3a3	Nabór pracowników/ budowanie ścieżki kariery pracowników	Zapewnienie wykwalifikowanej i zmotywowanej kadry pracowniczej	Od 1999 roku w UMD stosowana jest procedura naboru, która jest jawna i została opublikowana na stronie internetowej UMD. W procesie naboru stosowana jest rekrutacja wewnętrzna lub zewnętrzna. Rekrutacja wewnętrzna umożliwia pracownikom zmianę stanowiska pracy. W UMD stosowane są dwie ścieżki rozwoju kariery zawodowej: awans poziomy (uzyskanie specjalizacji, uprawnień) i awans pionowy (na wyższe stanowisko). W 2011 roku z możliwości zmiany stanowiska skorzystało 5 pracowników.	Procedura naboru		SG
3a4	Organizacja staży i praktyk w UMD	Przygotowanie potencjalnych kandydatów do pracy/ wsparcie absolwentów oraz osób bezrobotnych w zdobyciu doświadczenia zawodowego	UMD umożliwia odbywanie staży absolwentom szkół i osobom bezrobotnym oraz odbywanie praktyk studentom. Zdobyte w UMD doświadczenie ułatwia znalezienie pracy i niejednokrotnie osoby te podjęły zatrudnienie w UMD lub jednostkach podległych. Realizując zasady społecznej odpowiedzialności UMD, nawiązał współpracę z Fundacją, która wspiera osoby długotrwale bezrobotne. W 2011 r. w UMD w ramach tej współpracy staż odbyło 8 osób w tym osoby powyżej 50 roku życia.	Procedura prowadzenia staży i praktyk Ankieta po stażu "Fundacja Razem"	8b4	SG

#### 3b. Wiedza i kompetencje pracowników są rozwijane

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
3b1	Planowanie szkoleń	Zapewnienie właściwego poziomu kompetencji pracowników	Roczny plan szkoleń powstaje na podstawie potrzeb pracowników i ich bezpośrednich przełożonych. Plan szkoleń obejmuje także szkolenia wewnętrzne prowadzone przez pracowników - specjalistów w prezentowanej tematyce. W 2011 roku w wyniku przeglądu procesu udoskonalono system monitoringu planu szkoleń oraz wprowadzono ankietę samooceny, która wypełniana jest przed i po szkoleniu. Każdego roku sporządzane jest sprawozdanie dotyczące realizacji planu szkoleń w oparciu o mierniki określone dla procesu.	Procedura planowania szkoleń	7b1 7b2	Anna Beker
3b2	Roczna ocena pracownika	Ocena potencjału zawodowego pracownika, jego kwalifikacji, możliwości rozwoju i osiąganych efektów pracy	System ocen pracowniczych funkcjonuje w UMD od 2000 roku. Oceny prowadzone są cyklicznie - raz do roku. Arkusz oceny w wyniku przeglądów był wielokrotnie modyfikowany a rozmowy oceniające wzbogacono o element realizacji SZRL przez pracownika. Oceny pracy dokonuje bezpośredni przełożony. Ocenie podlegają pracownicy na stanowiskach merytorycznych. Wynik oceny wykorzystywany jest przy planowaniu rozwoju zawodowego i budowaniu kompetencji na stanowisku.	Procedura systemu ocen pracowniczych		SG
3b3	Dofinansowanie doształcania pracowników	Motywowanie i wzrost kwalifikacji pracowników	Od 2000 roku funkcjonuje Regulamin dofinansowania podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników UMD. Formy wsparcia, jakie UMD zapewnia pracownikom to: udzielanie urlopów szkoleniowych, partycypacja w kosztach nauki na studiach podyplomowych i kursach specjalistycznych oraz dofinansowanie nauki języka obcego. Zasady udzielania wsparcia są w pełni wdrożone i mogą się o nie ubiegać wszyscy pracownicy.	Regulamin dofinansowania kształcenia	7b3	SG
3b4	Adaptacja nowozatrudnionych pracowników	Szybkie i efektywne wdrożenie nowozatrudnionego pracownika	Adaptacja nowozatrudnionych pracowników odbywa się w oparciu o procedurę zatrudniania. Procedura wyznacza zakres czynności, które powinny być zrealizowane w ciągu pierwszego tygodnia i miesiąca pracy nowego pracownika. Pracownik przechodzi cykl obowiązkowych szkoleń wewnętrznych. Ponadto każdy pracownik, który podejmuje po raz pierwszy zatrudnienie na stanowisku urzędniczym, musi odbyć "służbę przygotowawczą" zakończoną egzaminem.	Procedura zatrudniania		Anna Beker



### 3c. Pracownicy są ukierunkowani na cele organizacji, angażowani i upętnomocniani

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
3c1	Zespoły zadaniowe	Pobudzenie zaangażowania i kreatywności pracowników	Od 2000 roku BM powołuje zespoły zadaniowe. Rocznie w UMD pracuje kilkadziesiąt tematycznych zespołów interdyscyplinarnych. W ramach doskonalenia kultury pracy zespołowej, wypracowany został regulamin funkcjonowania zespołów. Zaangażowanie pracowników w pracę zespołową brane jest pod uwagę przy rocznej ocenie pracy. Zasady powoływania zespołów są jasno określone i zakomunikowane pracownikom.	Q-System Harmonogram działań doskonalących	7b6	SG
3c2	Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności w zakresie doskonalenia procesów	Angażowanie pracowników w doskonalenie procesów	Wszyscy pracownicy UMD mają jasno określony zakres obowiązków w kartach stanowiskowych. Dodatkowo BM w celu usprawnienia świadczonych usług przekazuje w dół kompetencje i udziela pracownikom indywidualnych upoważnień. Poprzez ustalenie własności procesów w UMD pracownicy są włączani w realizację, monitorowanie i doskonalenie procesów.	Karty procesów, karty stanowiskowe	7a2	SG

### 3d. Pracownicy skutecznie komunikują się w całej organizacji

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
3d1	Komunikacja w UMD	Zapewnienie skutecznego rozpowszechniania informacji/ zapewnienie sprawnej realizacji podejmowanych inicjatyw	Od 2002 roku w UMD kształtował się system komunikacji oparty na bezpośrednim kontakcie liderów z pracownikami. W ramach doskonalenia wypracowana została matryca komunikacji pionowej w UMD. Stosowane formy komunikacji: system spotkań liderów z pracownikami, indywidualne rozmowy, broszura informacyjna, system zgłaszania wniosków doskonalących, spotkania integracyjne. Matryca stanowi źródło wiedzy o możliwościach zastosowania zidentyfikowanych kanałów komunikacji.	Matryca komunikacji Q-System, SIDAS		SG
3d2	System spotkań liderów z pracownikami	Kaskadowanie informacji	Dobłą praktyką stosowaną w UMD od 2002 roku jest system spotkań liderów z pracownikami. Organizowane są następujące rodzaje spotkań: cotygodniowe spotkania BM z kierownikami szczebla średniego, cotygodniowe spotkania wydziałowe pracowników z bezpośrednim przełożonym, kwartalne spotkania BM z pracownikami.	Program spotkania, materiały ze spotkań/ SIDAS		SG
3d3	System kaskadowania wiedzy - szkolenia wewnętrzne	Kaskadowanie wiedzy	Praktyka szkoleń wewnętrznych w UMD funkcjonuje od 2002 r. Szkolenia organizowane są przy wdrażaniu nowych procedur, instrukcji i regulaminów a także w przypadku, gdy pracownik uczestniczy w szkoleniu zewnętrznym, którego tematyka może być pomocna w pracy na innych stanowiskach. Po szkoleniu uczestnicy wypełniają ankietę satysfakcji, na podstawie której oceniana jest przydatność organizowanego szkolenia.		7b1 7b2	Anna Beker

### 3e. Pracownicy są wynagradzani, wyraża się im uznanie i otacza opieką

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
3e1	Wynagradzanie pracowników w UMD	Zapewnienie przejrzystych zasad wynagradzania/ jednolitego systemu wynagradzania	Zasady wynagradzania w UMD określa Regulamin wynagradzania pracowników UMD. Pracownicy wynagradzani są odpowiednio do ich kwalifikacji zawodowych i roli, jaką pełnią w UMD. Regulamin określa składniki wynagrodzenia i ich wysokość na poszczególnych stanowiskach a opracowany został przez zespół pracowników, w skład którego wchodzi przedstawiciele wszystkich wydziałów. Regulamin został zakomunikowany wszystkim pracownikom.	Regulamin wynagradzania		SG
3e2	Zasady przyznawania nagród i wyróżnień pracownikom	Zapewnienie motywacji, zaangażowania i satysfakcji pracowników	Zasady wyrażania uznania za pracę w UMD, zostały wypracowane i wdrożone w 2000 roku. W ramach doskonalenia w 2009 dokonano przeglądu stosowanego podejścia. Zasady te zostały opisane w Regulaminie wynagradzania pracowników UMD. Stosowane formy wyróżnienia: dodatek specjalny, nagroda indywidualna, wsparcie w zakresie podnoszenia kwalifikacji, awans. Ponadto wysokie zaangażowanie pracowników uwzględniane jest przy podwyżkach płac.	Regulamin wynagradzania		SG

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
3e3	Świadczenia dodatkowe dla pracowników	Zwiększenie satysfakcji pracowników	W UMD obowiązuje pakiet świadczeń dodatkowych dla pracowników w postaci: dopłat do zakupu okularów dla pracowników pracujących przy monitorach ekranowych, okresowych szczepień przeciwko grypie, pakietu badań profilaktycznych dla kobiet i mężczyzn oraz zapewnienie napoi i posiłków profilaktycznych. Ponadto dla określonych grup pracowniczych UMD zapewnia ubiór służbowy i corocznie wypłacane są ekwiwalenty na pranie odzieży.	Regulamin pracy		SG
3e4	Zapewnienie przyjaznych i zgodnych z wymaganiami BHP warunków pracy	Zapewnienie komfortu pracy/ zwiększenie satysfakcji pracowników	Systematycznie od 2000 roku w UMD wymieniane jest wyposażenie pomieszczeń biurowych na spełniające wymagania normy BHP (PN-EN ISO 18 001 funkcjonującej w ramach Zintegrowanego Systemu Zarządzania) i zapewniające większy komfort pracy: zakup nowych mebli, ergonomiczne fotele, wymiana sprzętu komputerowego. W miarę możliwości lokalowych (budynek Urzędu jest obiektem zabytkowym) w trakcie prowadzonych prac modernizacyjnych, w budynku wydzielane są pomieszczenia socjalne dla pracowników. Dodatkowo UMD zapewnia zasoby i narzędzia ułatwiające pracę, np. oprogramowanie specjalistyczne, literatura fachowa, itp.).	Plan poprawy BHP	7a6	SG
3e5	Spotkania integracyjne pracowników	Wzmocnienie integracji pracowników/ kształtowanie dobrej atmosfery w pracy	Dobłą praktyką stosowaną w UMD od 2000 roku są spotkania integracyjne pracowników. Dwa razy do roku odbywają się tzw. "spotkania urodzinowe" oraz dwie imprezy plenerowe. Tradycją w spotkaniach urodzinowych jest przygotowanie programu artystycznego i upominków. W organizację "urodzin" angażuje się wielu pracowników, zbierając się w nieformalne zespoły odpowiedzialne za poszczególne zadania. Podejście stanowi dobrą praktykę - BDP.	Zbiór fotografii		SG
3e6	Udział pracowników w akcjach społecznych i charytatywnych	Realizacja zasad społecznej odpowiedzialności	Pracownicy UMD są inicjatorami akcji, których celem jest wsparcie osób potrzebujących pomocy, jak również chętnie włączają się w działania podejmowane przez inne organizacje, np. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, cykliczne wspieranie Domów Dziecka, zbiórka pieniędzy na leczenie chorych dzieci, itp.			SG

### 4a. Organizacja zarządza relacjami z partnerami i dostawcami dla zapewnienia trwałych korzyści

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
4a1	Zarządzanie relacjami z partnerami	Wspieranie realizacji SZRL	UMD ma jasno określone i uporządkowane relacje z partnerami. Wypracowane zostały zasady współpracy, które opisane są w dokumentach systemowych między innymi: Program współpracy z organizacjami pozarządowymi, Strategia Rozwoju Społecznego Miasta Dzierżoniewa na lata 2004-2012, Strategia promocji i współpracy zagranicznej GMD na lata 2007-2013 itd. Zarządzanie relacjami z partnerami prowadzone jest przez liderów w ramach różnych procesów, co obrazuje mapa współpracy z partnerami UMD, opracowana po samoocenie EFQM. Prowadzone są badania satysfakcji wybranych partnerów.	Mapa stron zainteresowanych		BM
4a2	Zespół Konsultacyjno-Doradczy NGO	Wspólna realizacja zadań	Od 2005 roku w UMD działa zespół konsultacyjno-doradczy, powołany przez BM. Zgodnie z regulaminem jego zadaniem jest opiniowanie wniosków na realizację zadań publicznych w różnych obszarach tj. społecznych, kulturalnych, sportowych i oświatowych. W skład zespołu wchodzi reprezentanci wytypowani przez organizacje działające na terenie miasta. Rocznie zespół opiniuje ok. 20 wniosków. Ze względu na to, że duża część wniosków do zaopiniowania dotyczyła kultury fizycznej i sportu, wyodrębniona została Rada Sportu, składająca się z przedstawicieli Klubów Sportowych. Miasto czynnie współpracuje z 69 NGO z terenu miasta (Patrz 5e4).	Regulaminy działalności zespołów	9b3	Marzena Lasota-Darowska

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
4a3	Wspólne inwestycje z partnerami	Wykorzystanie relacji partnerskich w celu tworzenia wartości dla stron zainteresowanych	UMD wspólnie z partnerami planuje, projektuje i finansuje inwestycje w zakresie budowy dróg, sieci wodno-kanalizacyjnych itp. (strefa ekonomiczna, przedsiębiorstwo wodno-kanalizacyjne). Zadania inwestycyjne realizowane są z wykorzystaniem środków UMD i partnerów. Zasady regulują porozumienia i umowy. Dzięki temu, że koszty inwestycji dzielone są na wszystkich partnerów realizacja inwestycji jest korzystna biznesowo dla wszystkich stron. Pozwala to osiągnąć wspólny cel oraz przynosi korzyści dla wszystkich stron zainteresowanych. Np. w ramach współpracy z miastami ościennymi i spółką gminną, z inicjatywy UMD, prowadzona jest modernizacja sieci wodno-kanalizacyjnej na terenie miasta, i powiatu.	Umowy i porozumienia		Zygmunt Kuc Lucyna Rusek
4a4	Współpraca z miastami partnerskimi	Wymiana dobrych praktyk i realizacja wspólnych przedsięwzięć zarządzania	W 1990 r. UMD nawiązał współpracę partnerską z niemieckim miastem Bischofsheim. W kolejnych latach współpracę nawiązał z Lanskronek (Czechy), Crewe&Nantwich (Wielka Brytania), Kluczbork (Polska) i Serock (Polska). Na przestrzeni lat rozwijał się zakres współpracy. Początkowo współpraca inicjowana była przez władze samorządowe. W 2003 powołano NGO - Stowarzyszenie Miast Partnerskich, do którego mogą należeć wszyscy zainteresowani mieszkańcy.	Program współpracy		Marzenna Lasota-Darowska

#### 4b. Organizacja zarządza finansami dla zapewnienia trwałego sukcesu

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
4b1	Zarządzanie finansami UMD	Optymalne wykorzystanie środków publicznych z uwzględnieniem potrzeb stron zainteresowanych UMD	UMD szczegółowo i systematycznie planuje i optymalnie wykorzystuje swoje środki pieniężne. Planowany jest budżet roczny (plan finansowy) oraz Wieloletnia Prognoza Finansowa. Analizując prognozy dochodów i wydatków (bieżących i majątkowych) badana jest wysokość długu i możliwość zadłużania się. Projekt budżetu na dany rok planuje każda komórka organizacyjna w oparciu o zadania wynikające ze SZRL. Z wykonania budżetu sporządzane są kwartalne sprawozdania, będące podstawą sprawnego zarządzania finansami gminy, stanowiącymi element rachunkowości zarządczej. Budżet i sprawozdania są rozpowszechniane w elektronicznym obiegu dokumentów.	Budżet	9a1 9b1 9a2	Teresa Adamowicz
4b2	Centralny rejestr umów i zleceń	Monitoring zobowiązań finansowych na wszystkich szczeblach organizacji w celu obniżenia stopnia ryzyka utraty płynności finansowej	W 2006 roku UMD wdrożył centralny rejestr umów i zleceń. Jest on udostępniony dla wszystkich pracowników w systemie elektronicznego obiegu dokumentów. Zawiera on szczegółowe informacje nt. zobowiązań i zaangażowania zasobów pieniężnych. Wydziały merytoryczne systematycznie wprowadzają dane i zmiany dot. alokacji środków finansowych. Podejście to pozwala na stałe monitorowanie zobowiązań finansowych UMD.	Rejestr umów i zleceń		Joanna Mądrzejewska
4b3	Wieloletnia Prognoza Finansowa (WPF)	Planowanie przedsięwzięć finansowych w perspektywie długookresowej	WPF jest długookresowym dokumentem planistycznym UMD w zakresie finansów. Stosowanie prognozy finansowej pozwala na racjonalne gospodarowanie środkami publicznymi i zapewnia przejrzystość polityki finansowej miasta. Długookresowa prognoza finansowa jest narzędziem wspomagającym proces monitoringu płynności finansowej UMD. Prognoza ta ma duży wpływ na konstrukcję kolejnych budżetów. Obecny WPF obejmuje lata 2012-2022 i podlega bieżącej aktualizacji. Przyjęty do wieloletniej prognozy finansowej horyzont czasowy wynika z okresu, w jakim miasto będzie ponosić skutki finansowe zaciągniętych zobowiązań.	WPF	9b1	Teresa Adamowicz
4b4	Wieloletni Plan Inwestycyjny (WPI)	Realizacja ZRL	WPI bezpośrednio jest powiązane z WPF i budżetem. Od 2003 roku UMD corocznie planuje inwestycje w perspektywie długookresowej. Obecnie obowiązuje WPI na lata 2012-2022. Wszystkie inwestycje oceniane są przez liderów i radnych pod względem realizacji strategii (Patrz 5b1).	WPI		Lucyna Rusek

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
4b5	System kontroli zarządczej	Zapewnienie skuteczności i efektywności działania w celu prawidłowej realizacji polityki finansowej	Standardy kontroli zarządczej zostały określone w polskim systemie prawnym, zmieniając model zarządzania polską administracją z urzędniczego na menadżerski. Kontrola zarządcza zawiera elementy samokontroli, także finansowej, która ma pomóc identyfikować ryzyko w organizacji oraz zapewnić efektywne realizowanie celów i zadań.	Instrukcja kontroli zarządczej		Teresa Adamowicz

### 4c. Organizacja zarządza budynkami, wyposażeniem, materiałami i zasobami naturalnymi w zrównoważony sposób

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
4c1	Zarządzanie mieniem gminy	Optymalne wykorzystanie majątku do realizacji celów SZRL	Mieniem gminy są nieruchomości zabudowane i niezabudowane, lokale użytkowe i mieszkalne oraz infrastruktura techniczna gminy. UMD kompleksowo zarządza posiadanym mieniem poprzez realizację planu wykorzystania gminnego zasobu nieruchomości, opracowywanego na dany rok budżetowy. Plan podlega kwartalnym przeglądom. Jednym z założeń planu jest maksymalizacja dochodów z mienia UMD.	Plan wykorzystania gminnego zasobu nieruchomości		Jacek Jabrzyk
4c2	Program ochrony środowiska	Poprawa wskaźników jakości środowiska naturalnego	Głównym dokumentem opisującym działania UMD z zakresu ochrony środowiska jest Program ochrony środowiska (program sektorowy). W zmodyfikowanym w 2010 r. programie BM określił politykę środowiskową, która została zakomunikowana wszystkim stronom zainteresowanym. Na podstawie polityki środowiskowej i wizji w Programie zostało określonych sześć obszarów priorytetowych, i w nich zostały określone cele do 2016 r. Realizacja zadań opisanych w Programie sprzyja zachowaniu równowagi pomiędzy rozwojem gospodarczym, społecznym i ekologicznym Dzierżoniowa - realizacja zasady zrównoważonego rozwoju.	Program Ochrony Środowiska	8b5 8b6 9b5	Krzysztof Nawrot
4c3	Monitoring zużycia nośników energetycznych	Obniżenie emisji zanieczyszczeń wynikających ze zużycia energii	Jednym z głównych celów związanych z ochroną środowiska jest ograniczenie emisji CO <sub>2</sub> , które realizujemy głównie poprzez zmniejszenie zużycia energii w UMD oraz jednostkach podległych. W celu sprawniejszego prowadzenia procesu zostało utworzone stanowisko inspektora ds. energetycznych, którego celem jest wprowadzanie mechanizmów dot. oszczędności energii w UMD i w jednostkach podległych. W ramach tych działań systematycznie monitorowane jest zużycie nośników energetycznych i na podstawie tych danych podejmowane są działania wpływające na ograniczenie zużycia energii. UMD od 1994r. uczestniczy w różnych projektach oszczędzania nośników energetycznych np. w projekcie "MODEL - poprawa efektywności energetycznej - wzorcowa rola samorządu terytorialnego". UMD jest członkiem Stowarzyszenia Gmin Polska Sieć Energie Cites, którego celem jest racjonalne wykorzystywanie energii w gminach. Dzięki członkostwu w Stowarzyszeniu mamy możliwość uczestniczenia w różnych programach związanych z racjonalnym wykorzystywaniem energii (programy krajowe i ogólnoeuropejskie) oraz wymianę doświadczeń z innymi gminami w Polsce, jak i w Europie.		9b5	Zygmunt Kuc
4c4	Redukcja CO <sub>2</sub> we współpracy z Komisją Europejską	Obniżenie emisji CO <sub>2</sub> wynikającej ze zużycia energii w Dzierżoniowie	UMD włączyło się w ogólnosiwiatowy program ograniczenia emisji CO <sub>2</sub> . Po podpisaniu w 2010 r. przez BM Porozumienia Burmistrzów (Covenant of Mayors) zobowiązaliśmy się do ograniczenia emisji CO <sub>2</sub> do 2020 r. o 20%. Do porozumienia przystąpiło 3109 miast europejskich, a Dzierżoniów przystąpił jako 4 miasto z Polski. W celu realizacji w/w zobowiązania został wykonany plan działań zrównoważonej energii (SEAT), w którym zostały szczegółowo opisane przedsięwzięcia konieczne do wykonania do 2020 r.	Plan działań na rzecz zrównoważonej energii dla miasta Dzierżoniów - SEAP	9b5	Zygmunt Kuc

#### 4d. Organizacja zarządza technologią w celu wsparcia realizacji strategii

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
4d1	Elektroniczny system obiegu dokumentów	Zwiększenie sprawności i szybkości działania UMD	UMD stosuje elektroniczny system obiegu dokumentów, który pozwala na ewidencję, realizację i monitoring spraw. Pierwszym celem wdrożenia tego programu był monitoring szybkości załatwiania spraw. Docelowo program umożliwi rezygnację z obiegu dokumentów w wersji papierowej i da nowe możliwości załatwiania spraw mieszkańców drogą elektroniczną.	SIDAS		SG Rafał Szymczak
4d2	Wykorzystanie technologii komunikacyjnych i informacyjnych	Elektroniczny dostęp do informacji dla mieszkańców	UMD na bieżąco wdraża i wykorzystuje nowe technologie i rozwiązania teleinformatyczne tj. strona www, Biuletyn Informacji Publicznej, Info - kioski, interaktywny plan cmentarza, sieć bezprzewodowa Internetu w obrębie rynku (HOT-SPOT), elektroniczny system opłat parkingowych oraz opłat za przejazd komunikacją miejską za pomocą telefonu komórkowego, telefon internetowy.			Rafał Szymczak
4d3	E-puap	Możliwość realizacji spraw on-line przez klienta	Od 2005 roku na stronie internetowej dostępne są formularze w wersji elektronicznej. Wdrożona jest również elektroniczna skrzynka podawcza, która pozwala na wnoszenie wniosków i podań z wykorzystaniem profilu zaufanego. Urząd stale zwiększa zakres dostępnych formularzy i wniosków drogą elektroniczną.	e-puap		Grażyna Banaś Rafał Szymczak
4d4	Program informatyzacji UMD	Rozwój systemów teleinformatycznych UMD	W 2010 roku z pomocą firmy konsultingowej opracowano kompleksowy program informatyzacji na lata 2010 - 2016. Program zakłada systematyczny rozwój informatyczny, w zakresie integracji systemów, sprawności infrastruktury IT, bezpieczeństwa danych. Wpisuje się on w cele strategiczne SZRL oraz jest zgodny ze Strategią kierunkową rozwoju informatyzacji Polski.	Program informatyzacji		ZB Rafał Szymczak

#### 4e. Organizacja zarządza informacją i wiedzą w celu zapewnienia skutecznego podejmowania decyzji oraz budowania zdolności organizacji

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
4e1	Zarządzanie informacją i wiedzą	Racjonalne wykorzystywanie wiedzy i informacji	UMD posiada narzędzia informatyczne umożliwiające tworzenie baz danych na różnych szczeblach organizacji, które są monitorowane przez właścicieli procesów. Zgromadzone dane umożliwiają skuteczną i sprawną realizację procesów. UMD dąży do pełnej integracji systemów w celu efektywnego wykorzystania zgromadzonych danych w realizacji codziennych zadań.			Rafał Szymczak
4e2	Bezpieczeństwo informacji	Ochrona informacji poprzez stosowanie systemu zabezpieczeń i uprawnień	UMD w sposób stały dąży do podnoszenia bezpieczeństwa gromadzonych informacji. W wyniku audytu zewnętrznego zmodyfikowano politykę bezpieczeństwa informacji. Dzięki realizacji przyjętej polityki wprowadzono strukturę nadzoru nad bezpieczeństwem danych osobowych, w ramach której funkcjonuje administrator bezpieczeństwa informacji (ABI), administrator systemów informatycznych (ASI), administrator danych osobowych (ADO). W tym zakresie prowadzone są audyty wewnętrzne.	Polityka bezpieczeństwa i Instrukcja zarządzania systemami informatycznymi		SG
4e3	System Informacji Przestrzennej	Kompleksowa informacja o nieruchomościach w Dzierżonowie	UMD stale udoskonala informatyczny system informacji przestrzennej. Dotychczasowy system w 2011 roku został zastąpiony nowym, innowacyjnym narzędziem, pozwalającym na pełną integrację informacji o mieniu gminy, nieruchomościach i ich właścicielach, drogach, i gruntach. Innowacyjność tego narzędzia polega również na możliwości nałożenia map ewidencyjnych na zdjęcia satelitarne terenu. System wymaga stałego monitoringu i aktualizacji danych. System ten wykorzystywany jest w procesach zarządzania finansami, drogami, zagospodarowaniem przestrzennym itp.	SIP		Piotr Kurek

### 5a. Organizacja projektuje procesy i zarządza nimi w celu optymalizacji wartości dla stron zainteresowanych

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
5a1	Zarządzanie procesowe i jego doskonalenie	Zapewnienie sprawnego zarządzania organizacją	UMD od 2006 roku realizuje swoje zadania poprzez procesy a zarządzanie nimi prowadzone jest w ramach Zintegrowanego Systemu Zarządzania. System obejmuje wszystkie procesy realizowane w UMD. Procesy, dla których określono wskaźniki, mają przypisanych właścicieli i sponsorów na poziomie NK. Raz w roku z udziałem NK przeprowadzany jest przegląd ZSZ. Od 2009 roku w UMD funkcjonuje schemat procesowego zarządzania urzędem, który wspiera realizację SZRL. W 2010 roku w wyniku ewaluacji SZRL dokonano przeglądu mapy procesów. W 2011 roku po identyfikacji stron zainteresowanych i opracowaniu kart procesów dokonano kolejnej aktualizacji schematu zarządzania procesowego. Celem na 2012 rok jest przegląd procesów przez właścicieli z udziałem stron zainteresowanych.	Księga Jakości, karty procesów, Q-System, przeglądy funkcjonowania ZSZ	6a1	Wanda Ostrowska
5a2	Grupy Wymiany Doświadczeń	Identyfikacja i wykorzystanie dobrych praktyk	UMD od 2007 roku uczestniczy w Grupach Wymiany Doświadczeń zrzeszających najaktywniejsze gminy w Polsce (ZMP). UMD zaangażował się w następujących obszarach: pomocy społecznej, dróg i transportu publicznego, oświaty i kultury, gospodarki mieszkaniowej. Dzięki udziałowi UMD w GWD wypracowaliśmy wspólne wskaźniki, dokonaliśmy badań ankietowych klientów oraz pozyskaliśmy także partnerów benchmarkingowych.	Raporty z badań, Informacje z konferencji i spotkań GWD		Marzenna Lasota - Darowska Wiesława Krzeminska Zygmunt Kuc
5a3	Tabela wyników strategii zrównoważonego rozwoju	Kaskadowanie celów na wszystkie szczeble organizacji	UMD w 2009 roku wprowadził tabelę celów strategii zrównoważonego rozwoju, która w 2010 została udoskonalona. Obecnie tabela celów jasno wiąże cele strategii z kluczowymi procesami, ich wskaźnikami, opracowywanymi przez właścicieli procesów oraz zadaniami i celami dla komórek. Tabela jest narzędziem do monitoringu SZRL oraz systematyzuje podejście do kluczowych wyników organizacji.	Załącznik do procedury monitoringu SZRL Schemat ustalania celów	Cała 9	Wanda Ostrowska Danuta Minkina

### 5b. Organizacja opracowuje produkty i usługi w celu tworzenia optymalnej wartości dla klientów

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
5b1	Wnioski do WPI	Identyfikacja potrzeb i oczekiwań mieszkańców w obszarze inwestycji	Opracowanie WPI poprzedzone jest uzyskaniem informacji od mieszkańców w zakresie ich potrzeb i oczekiwań, co do kierunków inwestowania przez UMD. W tym celu corocznie, UMD zaprasza wszystkie strony zainteresowane do składania wniosków inwestycyjnych. Zaprośzenia publikowane są w prasie, na stronie internetowej i na tablicach informacyjnych UMD. Wnioski mieszkańców są rozpatrywane przez Zespół ds. ewaluacji WPI. Każdy składający wniosek otrzymuje pisemną odpowiedź o decyzji UMD w sprawie wnioskowanej inwestycji. Podejście stanowi dobrą praktykę - BDP.	WPI Dokumentacja wydziału ZI		Lucyna Rusek
5b2	Karty usług	Rzetelne informowanie klientów nt. sposobu załatwiania spraw i świadczenia usług przez UMD	Od 2001 roku w UMD funkcjonują karty usług, będące początkowo krótką informacją o rodzaju świadczonych usług. W 2005 w celu zapewnienia pełnej przejrzystości realizowanych usług opisano w kartach szczegółowy sposób załatwiania spraw. Karty usług publikowane są na stronie internetowej UMD i BIP, a także dostępne są w BOK. Właściciele kart usług systematycznie dokonują ich przeglądu w oparciu o opinie zebrane w badaniach ankietowych klientów.	Karty usług, internet	6a6	Grażyna Banaś
5b3	Instrumenty wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw	Stwarzanie dogodnych warunków do rozwoju małej przedsiębiorczości w Dzierżoniowie	UMD od 1992 r. systematycznie wdraża instrumenty wspomagające powstawanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw na terenie miasta tj: system ulg i zwolnień w podatku od nieruchomości dla podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na terenie miasta, GCI, Dzierżoniowskie Centrum Biznesu i Dzierżoniowski Inkubator Przedsiębiorczości, Społeczna Rada Przedsiębiorców Ziemi Dzierżoniowskiej przy BM Dzierżoniowa, Fundusz Poręczeń Kredytowych Powiatu Dzierżoniowskiego. W 2011 r. UMD przystąpiło do projektu "Decydujmy Razem" w ramach partycypacji społecznej. W ramach projektu wypracowano "Program Rozwoju Przedsiębiorczości na lata 2012 - 2014", przyjęty przez Radę Miejską Dzierżoniowa do realizacji.	Raporty z badań satysfakcji, Sprawozdania z udzielonych ulg, Program Rozwoju Przedsiębiorczości	6a5 6b2 6b5 9a6 9b6 9b2	Danuta Minkina

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
5b4	Standardy obsługi klienta	Profesjonalna i przyjazna obsługa klientów	Standardy obsługi klienta zostały wprowadzone w UMD w 2004 roku, a w 2008 r. udoskonalone i zakomunikowane wszystkim pracownikom. W 2010 roku powstała nowa wersja dokumentu, która zawiera szereg wymagań odnośnie standardów profesjonalnej i przyjaznej obsługi klienta. Standardy obsługi klienta zostały przyjęte przez pracowników, a przestrzeganie ich stanowi element oceny rocznej pracowników.	Standardy obsługi Klienta	6a1 6a3 6a4 6a6	Grażyna Banaś

### 5c. Organizacja skutecznie promuje i wprowadza na rynek produkty, i usługi

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
5c1	Informowanie stron zainteresowanych o usługach świadczonych przez UMD i jednostki podległe	Promowanie działań UMD i jednostek podległych	UMD i jednostki podległe systematycznie i w sposób szczegółowy informują strony zainteresowane o oferowanych usługach poprzez: stronę internetową UMD, BIP, tablice ogłoszeń, media, tematyczne broszury, gazetki informacyjne wydawane przez placówki oświatowe, dni otwarte w szkołach itp. Promują również oferty imprez kulturalnych lub sportowych organizowanych przez jednostki podległe. W wyniku analizy tego obszaru w 2011 roku BM utworzył Wydział Promocji mający na celu koordynację tych działań.	Raporty z badań satysfakcji		Rafał Piłśniak
5c2	Gminne Centrum Informacji (GCI)	Rozpowszechnienie informacji o lokalnym rynku pracy i możliwościach samozatrudnienia	UMD w 2003r. utworzył GCI w celu udostępnienia mieszkańcom, a szczególnie osobom bezrobotnym, miejsca, w którym mogą: korzystać bezpłatnie z Internetu, uzyskać informację jak poruszać się na rynku pracy, jak sporządzić dokumenty aplikacyjne, jak poszukiwać zatrudnienia za pomocą sieci a także, jakie działania podjąć, aby rozpocząć własną działalność gospodarczą i pozyskać dofinansowanie ze środków unijnych. Sprawna promocja funkcjonowania GCI spowodowała coraz większe zainteresowanie mieszkańców usługami GCI.	Raporty z badań satysfakcji klientów GCI		Danuta Minkina
5c3	Impreza turystyczna TRAKT	Promowanie aktywnej turystyki	Od 2002 roku UMD organizuje imprezę turystyczno - rekreacyjną TRAKT, która polega na pokonywaniu tras pieszych i rowerowych. W pierwszym okresie uczestniczyli w niej tylko mieszkańcy Dzierżoniowa. Obecnie dzięki uatrakcyjnianiu formuły imprezy kilkakrotnie wzrosła liczba jej uczestników. Impreza ma charakter ponadlokalny, ponieważ uczestniczą w niej również mieszkańcy innych miast oraz mieszkańcy czeskiego partnerskiego miasta Lanskrout. Impreza jest przyjazna osobom niepełnosprawnym.	Dokumentacja w Wydziale BS		Rafał Piłśniak
5c4	Działania proekologiczne	Zaangażowanie społeczeństwa w działania ekologiczne i poprawę środowiska	Od 1992 roku z inicjatywy RM Dzierżoniowa, UMD organizuje Olimpiadę Ekologiczną w szkołach podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. Jednocześnie Ekolog Miejski systematycznie prowadzi lekcje z ekologii w przedszkolach i szkołach. UMD sponsoruje i wspiera działania inicjowane przez placówki oświatowe. BM jest organizatorem konkursów ekologicznych np. zbieranie makulatury i baterii przez placówki oświatowe. UMD promuje także selektywną zbiórkę odpadów. Od 2004 r. UMD realizuje Program Ochrony Środowiska. W 2010 roku w wyniku przeglądu zaktualizowany został Program Ochrony Środowiska, w którym zostały określone cele ekologiczne (patrz 4c2).	Program Ochrony Środowiska, Sprawozdania	8a2 8b5 8b6 9b5	Krzysztof Nawrot

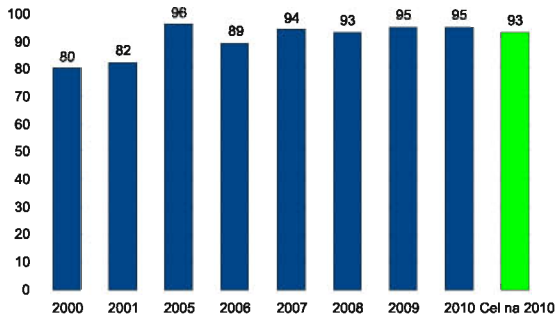
### 5d. Organizacja wytwarza, dostarcza i zarządza produktami, i usługami

Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
5d1	System ulg i preferencji dla przedsiębiorców	Stymulowanie rozwoju gospodarczego miasta	System ulg i preferencji skierowany jest do przedsiębiorców działających na terenie miasta i polega na udzielaniu zwolnień w podatku od nieruchomości. Od 1992 roku UMD systematycznie udziela wsparcia finansowego przedsiębiorcom w tym zakresie. Efektem jest tworzenie i utrzymanie miejsc pracy oraz rozwój już istniejących podmiotów gospodarczych.	Sprawozdania z realizacji programu	6a5 9a4 9a6 9b2 9b6	Danuta Minkina
5d2	Zarządzanie projektami inwestycyjnymi za pomocą metodyki PRINCE 2	Sprawna i efektywna realizacja projektów inwestycyjnych	UMD jako pierwszy urząd administracji samorządowej w kraju wdrożył w 2006 roku zarządzanie projektami wg metodyki PRINCE 2. W 2010 roku wg tej metodyki realizowano 4 projekty inwestycyjne, a w 2011 roku już 11 projektów. Od tego roku rozszerzono również zakres stosowania tej metodyki na etap aplikacji o środki zewnętrzne. Funkcję kierownika projektu pełnią pracownicy merytoryczni, przed wdrożeniem metodyki funkcję kierownika projektu na zlecenie gminy pełniły firmy zewnętrzne. W celu realizacji projektów stosowany jest matrycowy system zarządzania. Wykorzystanie narzędzia każdego roku przynosi wymierne efekty finansowe.	Dokumentacja w wydziale ZI		Lucyna Rusek
5d3	Lokalny Program Rewitalizacji na lata 2008 - 2013	Podnoszenie atrakcyjności miasta i redukcja negatywnych zjawisk społecznych	LPR to zespół działań rewitalizacyjnych podejmowanych w oparciu o SZRL, w celu podniesienia funkcjonalności przestrzeni publicznej i przeciwdziałania negatywnym zjawiskom społecznym, w tym bezrobocie, ubóstwo, i wykluczenie społeczne. Program ten przyczynił się do pozyskania środków unijnych w wysokości 2,4 mln Euro na zadania inwestycyjne. Najważniejszymi zadaniami są modernizacja i rozbudowa obiektów służących aktywizacji społeczno-kulturalno-oświatowej mieszkańców.	LPR	9a3 9a4	Wiesława Krzemińska
5d4	Aktywizacja osób zagrożonych wykluczeniem społecznym	Splata zadłużenia wobec UMD z tytułu czynszu za lokal mieszkalny	UMD od 2010 roku organizuje przy współpracy z PUP, OPS oraz z jednostkami podległymi Program prac publicznych umożliwiającą spłatę zadłużenia lokatorów zamieszkujących lokale komunalne, które posiadają status osób bezrobotnych. Działania te zmniejszyły zadłużenie wobec UMD i jednocześnie pozwoliły pobudzić aktywność zawodową tych osób.	Program prac publicznych		Wiesława Krzemińska
5d5	Nauczanie w gminnych placówkach oświatowych	Zwiększenie efektywności procesu nauczania	UMD realizuje wiele innowacyjnych programów edukacyjnych wykraczających poza standardowe metody nauczania w Polsce. Programy te pozwalają na rozwijanie dodatkowych umiejętności w zakresie przedsiębiorczości, przyrody, języków obcych oraz nauk ścisłych i humanistycznych. Projekty: "Každy może zostać Omnibusem"; "W TPD każdy znajdzie to co chce"; "Edukacyjna przygoda - wszystko zaczyna się w przedszkolu"; "Edukacyjna przygoda - zajęcia dodatkowe dla najmłodszych uczniów".	Sprawozdania z realizacji projektów	6a2 9a5 9a3	Marzenna Lasota - Darowska

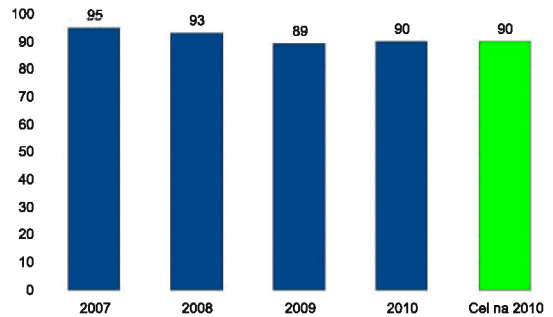


**5e. Organizacja zarządza i doskonali relacje z klientami**

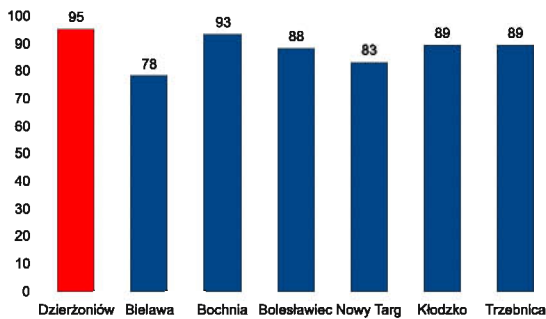
Nr	Nazwa podejścia	Cel	Opis	Źródła	Wyniki	Właściciel
5e1	Badanie satysfakcji klienta	Podnoszenie jakości usług publicznych świadczonych przez UMD	<p>UMD badaniem satysfakcji obejmuje wszystkie grupy klientów: przedsiębiorców, organizacje pozarządowe, klientów organizacji podległych, klientów UMD.</p> <p>Od 2000 r. badania satysfakcji klientów prowadzone były co 2 lata i za każdym razem konstruowana była ankieta zawierająca inny zestaw pytań.</p> <p>UMD w konsekwencji przeprowadzonej samooceny EFQM w 2007 r. wprowadził jednolity, zawierający stały zestaw pytań, sposób prowadzenia badań. Corocznie doskonalona jest metoda prowadzenia badań na podstawie doświadczeń i wniosków z poprzedniego badania. Wyniki wykorzystywane są przez NK do doskonalenia jakości świadczonych usług w jednostkach podległych oraz UMD.</p>	Raporty badań satysfakcji klienta	6a1 6a2 6a3 6a5 6a6 6b4 6b5 6b6	Grażyna Banaś
5e2	Badania opinii publicznej	Identyfikacja potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych	<p>Od 2004 roku UMD prowadzi badania ankietowe opinii publicznej przy współpracy z firmą zewnętrzną.</p> <p>W wyniku przeprowadzonych badań uzyskujemy opinie nt. jakości życia mieszkańców, mocnych i słabych stron miasta itp. Badania te prowadzone są nie rzadziej niż jeden raz w kadencji władz oraz przed ewaluacją SZRL.</p> <p>Wyniki badań wykorzystywane są do aktualizacji SZRL.</p> <p>W 2011 roku rozpoczęto współpracę i przeprowadzono badania z pomocą studentów Uniwersytetu Wrocławskiego.</p>	Raporty z badań satysfakcji	8a1 8a2 8a3 8a6	Danuta Minkina
5e3	Skargi, wnioski i interwencje	Zapewnienie bezpośredniego kontaktu UMD z klientami	<p>UMD stosuje instrukcję postępowania w przypadku skarg, wniosków i interwencji.</p> <p>Każdy ma prawo złożyć skargę i wniosek (pisemnie, ustnie do protokołu lub drogą e-mailową, a także poprzez kontakt z radnymi) w związku z działalnością UMD.</p> <p>BM przyjmuje mieszkańców w ustalonych dniach tygodnia, a kierownicy wydziałów w godzinach pracy na bieżąco. Skargi, wnioski i interwencje rozpatrywane są także przez RM (dot. skarg na BM i kierowników jednostek podległych).</p> <p>Corocznie w przeglądzie ZSZ monitoruje się ilość i przedmiot składanych skarg i wniosków.</p>	Rejestr skarg i wniosków	6b1 6b4	Grażyna Banaś
5e4	Konsultacje społeczne	Budowanie trwałych relacji ze stronami zainteresowanymi	<p>Stałym elementem ewaluacji SZRL, tworzenia rocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi, tworzenia studium uwarunkowań przestrzennych, miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego oraz programów sektorowych są konsultacje społeczne. Podejście to pozwala na budowanie trwałych relacji ze stronami zainteresowanymi, opartych na wzajemnym zaufaniu, szacunku i otwartości.</p>	Dokumentacja u właścicieli procesów		Jacek Jabrzyk Marzenna Lasota - Darowska

**Ogólny poziom satysfakcji klientów w %**

**Wykres 6a1 -**

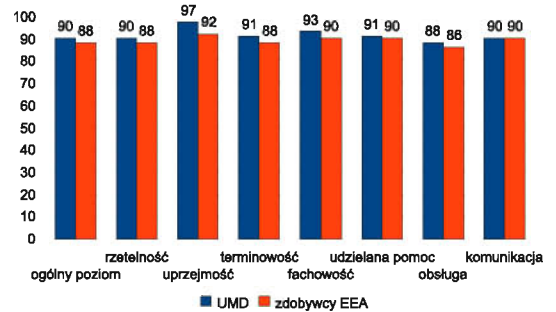
Prowadzone od 2000 r. działania doskonalące zorientowane na wzrost satysfakcji klienta i jakości świadczonych usług przynoszą od 2005 r. oczekiwane wysokie rezultaty, które są utrzymywane. Celem od 2005 r. jest utrzymanie poziomu satysfakcji klientów powyżej 90%.

**Poziom satysfakcji klientów szkół w %**

**Wykres 6a2 -**

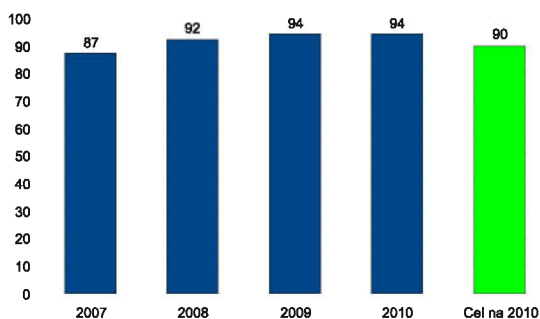
Wysoki poziom satysfakcji rodziców i uczniów szkół jest wynikiem bogatej oferty edukacyjnej, i zajęć pozalekcyjnych. Nieznaczny spadek satysfakcji w latach 2009-2010 spowodowany był utrudnieniami związanymi z inwestycjami prowadzonymi w placówkach.

**Porównanie badań satysfakcji klientów w urzędach (%)**

**Wykres 6a3 -**

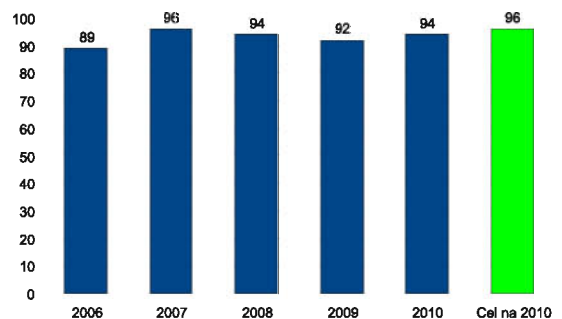
UMD jako lider projektu pod nazwą "Program doskonalenia jakości usług publicznych w urzędach dolnego śląska i małopolski z wykorzystaniem doświadczeń UMD" osiągnął najwyższy poziom satysfakcji klientów wśród urzędów o porównywalnym poziomie zatrudnienia.

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

**Wykres 6a4 -**

Uzyskane wyniki w badaniu satysfakcji klienta za rok 2010 kształtują się na poziomie średniej uzyskanej przez organizacje sektora publicznego, zdobywców EEA (Europejskiej Nagrody Jakości).

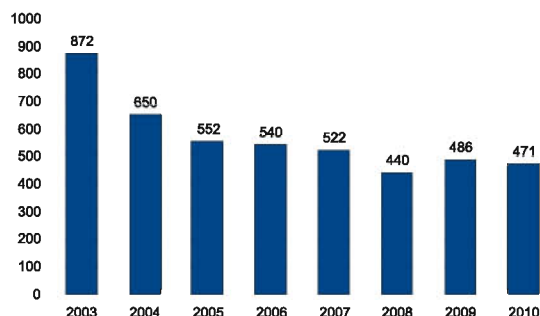
**Poziom satysfakcji przedsiębiorców w %**

**Wykres 6a5 -**

Tworzenie coraz lepszych warunków do prowadzenia biznesu a także budowanie relacji partnerskich z przedsiębiorcami przekłada się na wysoki poziom ich satysfakcji.

**Poziom satysfakcji klienta z jakości udzielanych informacji**

**Wykres 6a6 -**

Stałe szkolenia pracowników z obsługi klienta przekładają się na wysoką ocenę jakości komunikacji z klientem.

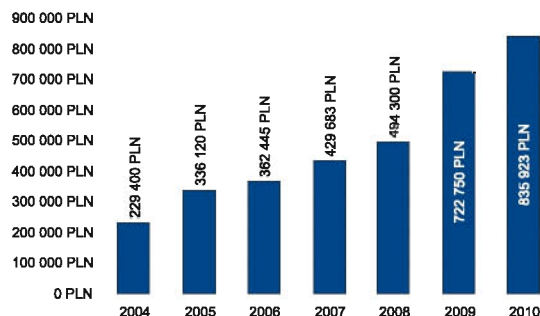
Roczna ilość interwencji u BM i zastępców



Wykres 6b1 -

Wskaźnik ilości interwencji u BM i zastępców wykazuje od 2003 r. tendencję spadkową i jest miarą coraz sprawniej działającej administracji zarówno w UMD, jak i jednostkach podległych.

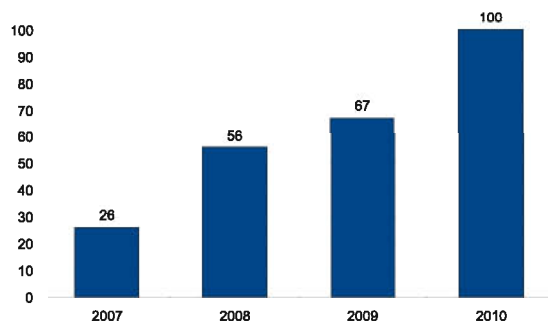
Wartość udzielonych poręczeń kredytowych przez FPKPD w zł



Wykres 6b2 -

Udzielanie coraz większej ilości i wartości poręczeń kredytów dla przedsiębiorców wpływa na powstawanie nowych firm, i miejsc pracy, co przekłada się na realizację celów SZRL.

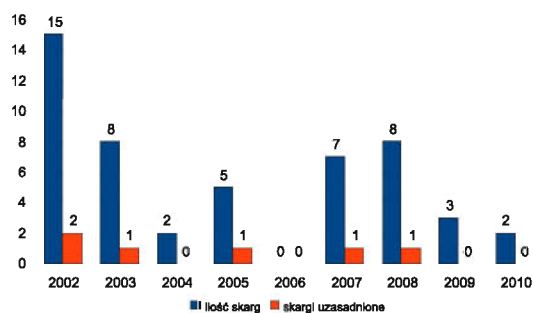
Współczynnik zwrotu ankiet w badaniach satysfakcji klientów UMD w %



Wykres 6b3 -

W 2007 r. podjęto działania dot. udoskonalenia metodyki prowadzenia badań (sposób ankietyzacji, zwiększenie próby statycznej) dla uwiarygodnienia wyników badań. Doskonalenie metodyki badań satysfakcji klientów przekłada się na coraz wyższy współczynnik zwrotu ankiet, który w 2010 r. osiągnął maksymalny poziom.

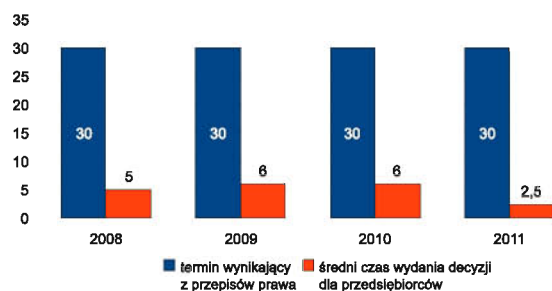
Ilość skarg ogółem/ilość skarg uzasadnionych w szt.



Wykres 6b4 -

Doskonalenie procesowego zarządzania urzędem wpływa na spadek ilości skarg na działalność UMD.

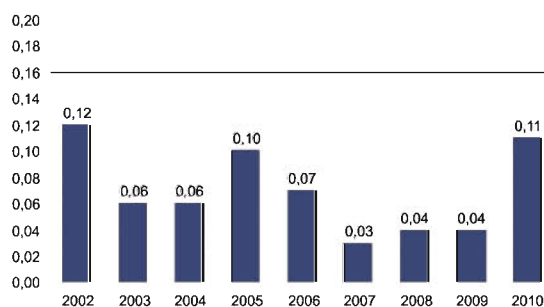
Szybkość wydawania decyzji administracyjnych dla przedsiębiorców w stosunku do terminów wynikających z przepisów prawa w dniach



Wykres 6b5 -

Prowadzony pomiar szybkości wydawania decyzji administracyjnych dla przedsiębiorców jest miarą szybkości i efektywności procesu. W ramach doskonalenia procesów od 2012 r. pomiary te będą wykonywane dla każdej z wydawanych decyzji w UMD.

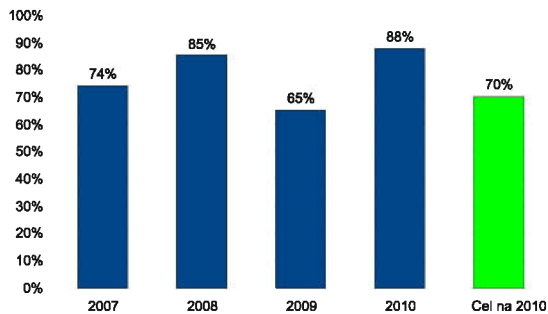
Wskaźnik uchylonych decyzji administracyjnych w stosunku do podjętych w %



Wykres 6b6 -

Stale utrzymujący się niski poziom uchylonych decyzji świadczy o skuteczności procesu ich wydawania.

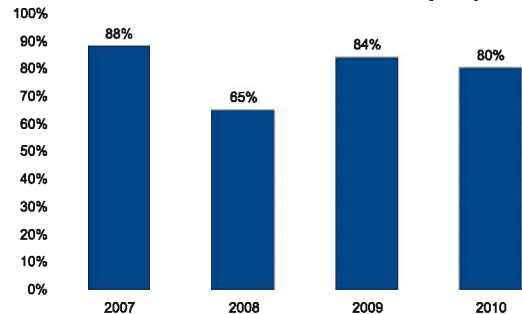
### Ogólne zadowolenie z pracy w Urzędzie



**Wykres 7a1 -**

Na wysoki stopień satysfakcji pracowników wpływ ma stabilność zatrudnienia i postrzeganie UMD jako dobrego pracodawcy. Jednak wyniki badań satysfakcji wskazują na obszary, które w najbliższym czasie powinny być doskonalone.

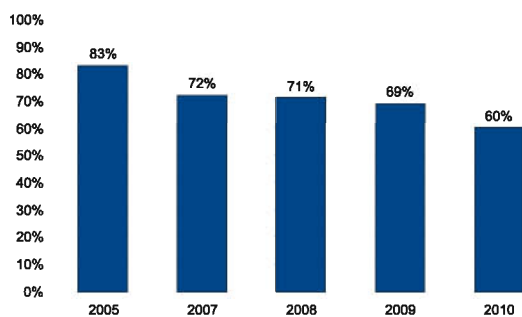
### Zadowolenie z posiadanych uprawnień i samodzielności na stanowisku pracy



**Wykres 7a2 -**

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

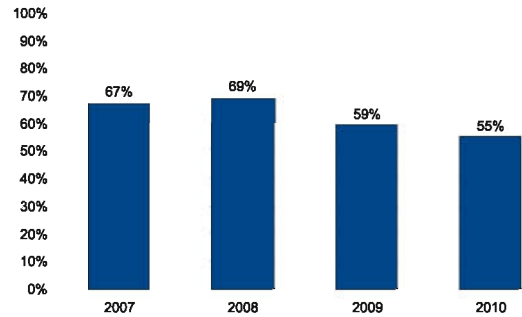
### Zadowolenie ze sposobów ustalania celów



**Wykres 7a3 -**

UMD podjęła działania w celu opracowania metodyki ustalania celów i kaskadowania ich na poszczególnych pracownikach, jednak nie została ona jeszcze w pełni wdrożona.

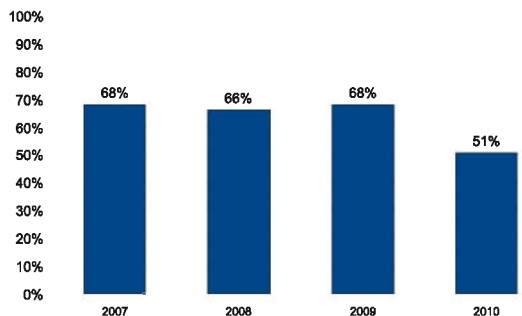
### Zadowolenie ze stylu kierowania bezpośrednich przełożonych



**Wykres 7a4 -**

Realizowane od 2010 roku działania związane z doskonaleniem umiejętności przywódczych liderów, nie przyniosły jeszcze oczekiwanych rezultatów.

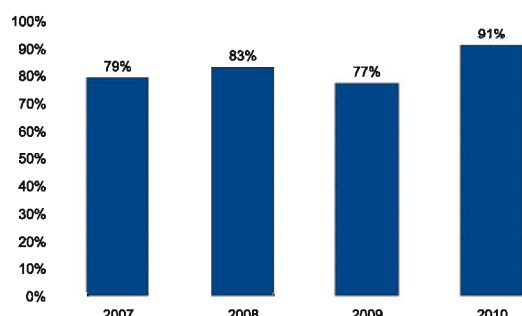
### Zadowolenie ze stylu kierowania NK



**Wykres 7a5 -**

Intensywność zmian w UMD wpływa na brak zadowolenia ze stylu kierowania NK.

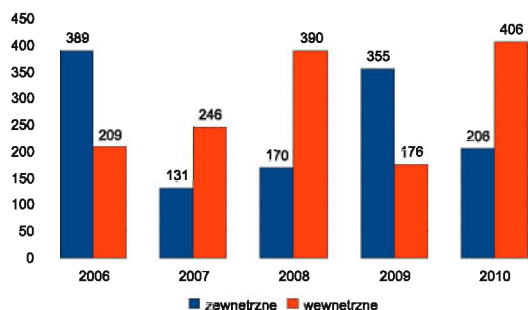
### Zadowolenie z warunków pracy



**Wykres 7a6 -**

UMD poprzez systematyczną wymianę wyposażenia pomieszczeń biurowych, sprzętu komputerowego i oprogramowania oraz tworzenie pomieszczeń socjalnych, dąży do polepszenia komfortu pracy pracowników.

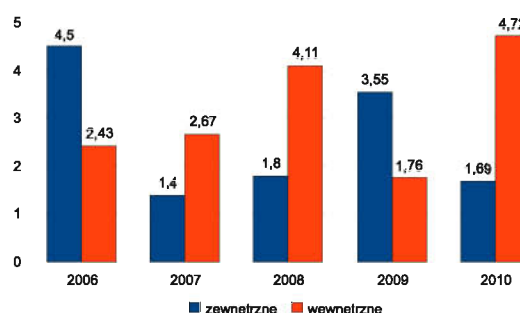
## Liczba uczestników szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych



Wykres 7b1 -

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

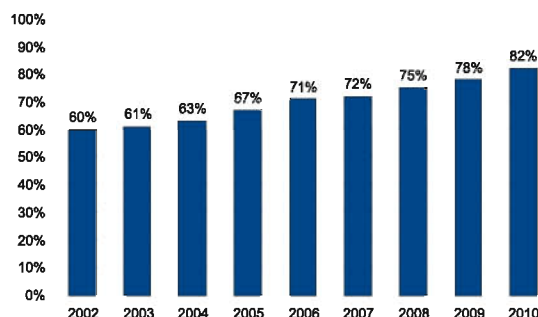
## Liczba dni szkoleniowych na 1 pracownika



Wykres 7b2 -

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

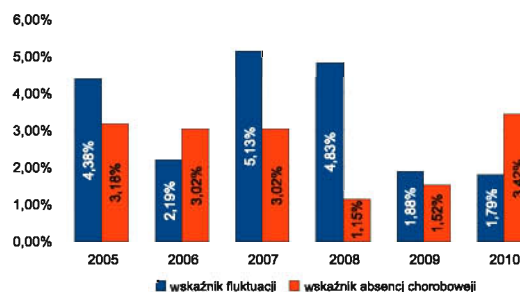
## Poziom wykształcenia pracowników



Wykres 7b3 -

Udzielane przez UMD wsparcie finansowe dla pracowników uzupełniających swoje wykształcenie i prowadzona przez UMD polityka zatrudniania wpływa na systematyczny wzrost odsetka pracowników z wykształceniem wyższym.

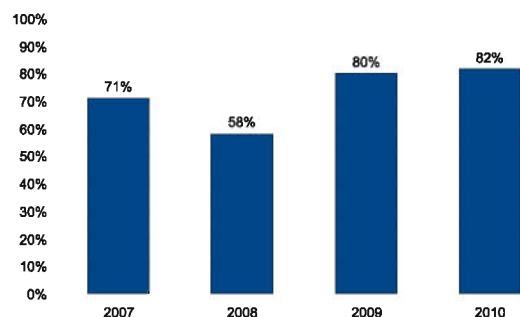
## Poziom fluktuacji i absencji pracowników



Wykres 7b4 -

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

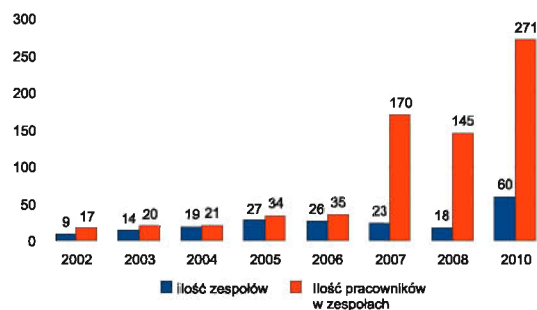
## Ocena uczestnictwa w badaniach ankietowych



Wykres 7b5 -

Podjęte działania doskonalące procesu badań satysfakcji pracowników przyczyniły się do wzrostu współczynnika zwrotu ankiet.

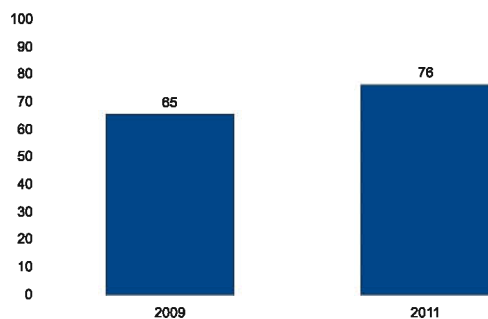
## Udział pracowników w zespołach



Wykres 7b6 -

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

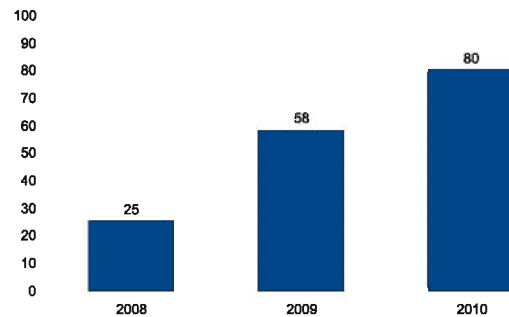
## Stopień satysfakcji z bycia mieszkańcem miasta w %



**Wykres 8a1 -**

Coraz większy procent społeczeństwa jest zadowolonych z bycia mieszkańcem Dzierżoniowa i czuje się związanych z miastem. Zrównoważony rozwój Dzierżoniowa wpływa na wysoką ocenę jakości życia przez mieszkańców.

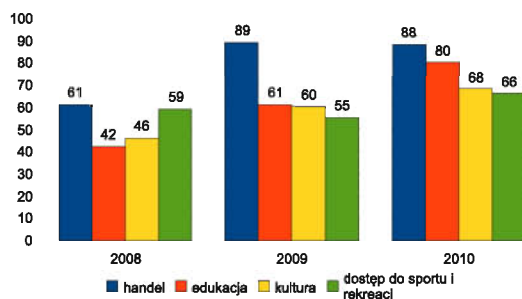
## Ocena środowiska naturalnego przez społeczeństwo



**Wykres 8a2 -**

Konsekwentna realizacja programu ochrony środowiska, wpływa na wzrost satysfakcji mieszkańców z jakości środowiska naturalnego w mieście.

## Ocena warunków życia w mieście



**Wykres 8a3 -**

Wysoki poziom ocen mieszkańców w różnych aspektach życia świadczy o zrównoważonym rozwoju miasta.

## Pozycje UMD w niezależnym rankingu JST



**Wykres 8a4 -**

UMD od 2008 r. znajduje się w czołówce najlepszych gmin w prestiżowym rankingu ogólnopolskiej gazety Rzeczpospolita. Ocenie podlegają wszystkie obszary działalności UMD.

## Nagrody i certyfikaty uzyskane przez UMD w latach 2004-2010:

### "Lider zarządzania w samorządzie lokalnym"

- za rozwiązanie "Ocena pracy pracowników", - 2004 r.

### "Profesjonalna gmina przyjazna inwestorom"

- wyróżnienie w ogólnopolskim rankingu gmin - za rozwiązanie -

### "Procedura obsługi inwestorów" - 2004 r.

Wyróżnienie rektora Uniwersytetu Warszawskiego

### w konkursie "Edukacja samorządowa"

- za wyniki w zakresie szkoleń pracowników w 2004 r.

### EFQM "Zaangażowanie w doskonalenie" - wyróżnienie w 2004 r.

### Certyfikat Przejrzystej Polski - 2006 r.

### Zintegrowany System Zarządzania Jakością - 2006 r.

### Wdrożenie metodyki PRINCE 2 - 2006 r.

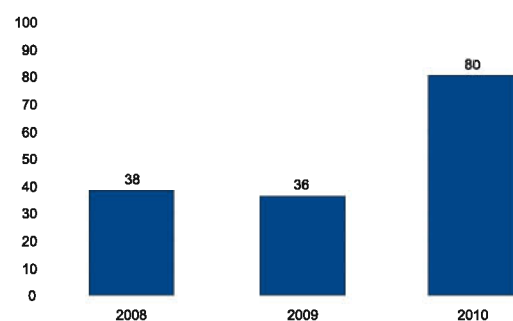
### EFQM "Uznanie za doskonalenie" - ocena 4\* - wyróżnienie w 2007 r.

### Certyfikat "Przejrzysta Polska" - 2008 r.

### EFQM "Uznanie za doskonalenie" - ocena 5\* - wyróżnienie w 2010 r.

### Tytuł "Sportowa Gmina" - 2010 r.

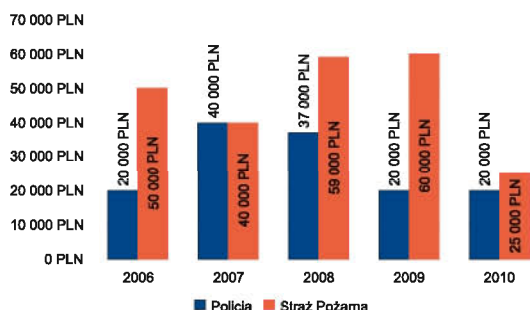
## Ocena bezpieczeństwa w mieście (%)



**Wykres 8a6 -**

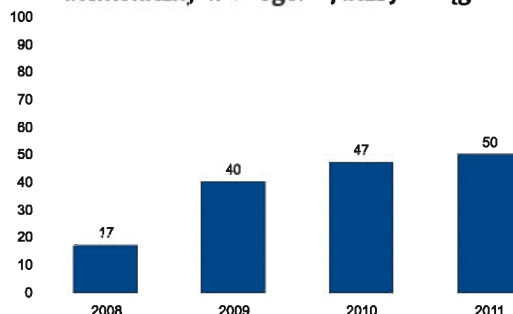
Działania własne UMD i współpraca z jednostkami bezpieczeństwa w mieście.

**Wydatki z budżetu miasta na rzecz bezpieczeństwa publicznego w PLN**



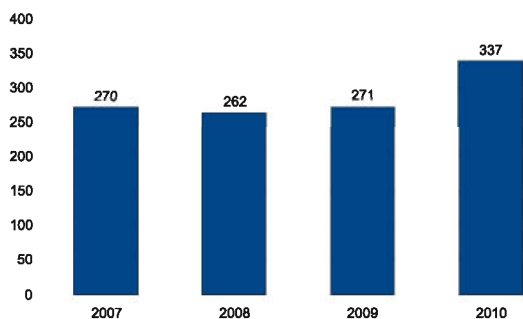
**Wykres 8b1 -**  
UMD stale angażuje się w działania poprawiające bezpieczeństwo poprzez wspieranie policji, straży pożarnej.

**Wskaźnik ilości inwestycji miejskich związanych z likwidacją barier architektonicznych do ogólnej liczby w ciągu roku w %**



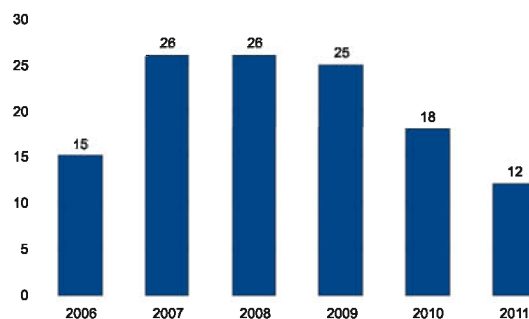
**Wykres 8b2 -**  
Od 2008 roku wzrasta ilość inwestycji, mających na celu likwidację barier architektonicznych. Dzięki temu polepsza się jakość życia osób niepełnosprawnych.

**Ilość osób objętych pomocą świąteczną - paczki Bożonarodzeniowe**



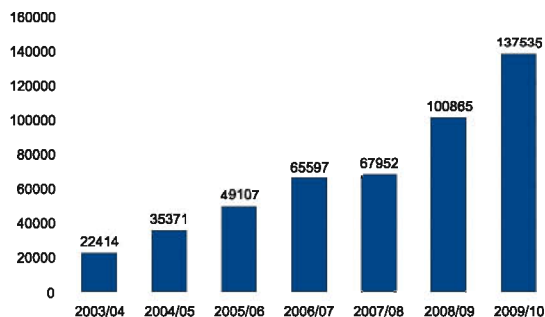
**Wykres 8b3 -**  
NK wspiera osoby najuboższe rozważając paczki żywnościowe przed świętami Bożego Narodzenia dla najbardziej potrzebujących mieszkańców miasta.

**Ilość stażystów przyjętych do UMD**



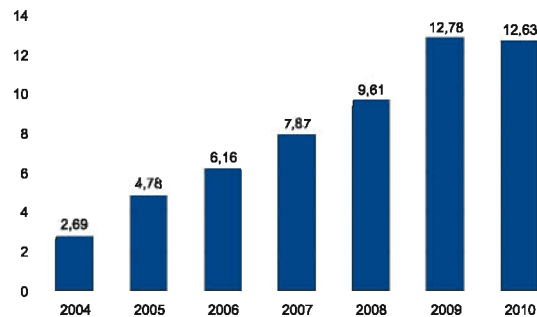
**Wykres 8b4 -**  
UMD wspiera osoby bezrobotne zapewniając możliwość odbycia stażu. Brak wsparcia ze strony partnera w realizacji programów stażowych jakim jest Urząd Pracy powoduje, że UMD nawiązuje współpracę z innymi organizacjami w tym zakresie.

**Zbiórka baterii w roku szkolnym w szt.**



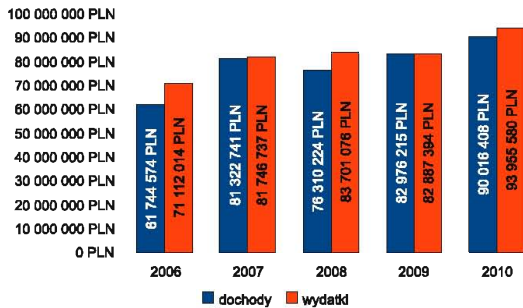
**Wykres 8b5 -**  
Realizacja Programu Ochrony Środowiska, w którym zawiera się m.in. zbiórka baterii i makulatury, promowana przez UMD w szkołach gminnych, przyczynia się do podniesienia poziomu świadomości uczniów w zakresie ochrony środowiska naturalnego.

**Zbiórka selektywna odpadów na mieszkańca w kg**



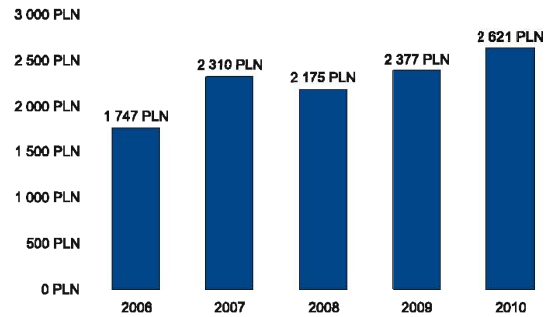
**Wykres 8b6 -**  
Selektywna zbiórka odpadów, przyczynia się do podniesienia poziomu świadomości mieszkańców w zakresie ochrony środowiska naturalnego.

### Dochody i wydatki ogółem - PLN



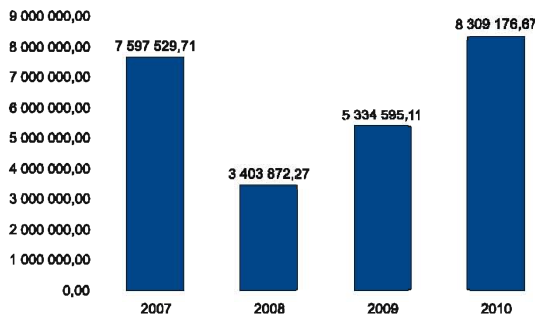
**Wykres 9a1 -**  
Konsekwentna realizacja SZRL powoduje wzrost budżetu UMD.

### Dochód na 1 mieszkańca - PLN



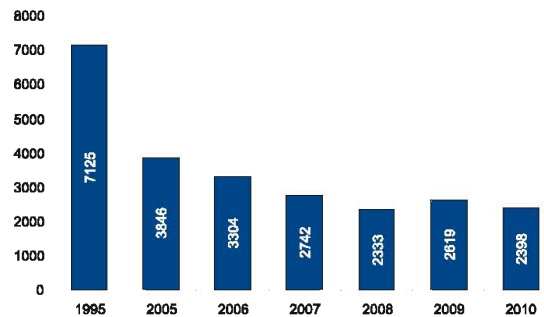
**Wykres 9a2 -**  
Zrównoważony rozwój miasta od wielu lat przyczynia się do wzrostu dochodów gminy na mieszkańca. Efektem prowadzonej polityki przez władze miasta, jest podnoszenie poziomu życia mieszkańców.

### Wielkość pozyskanych środków UE na realizację zadań - PLN



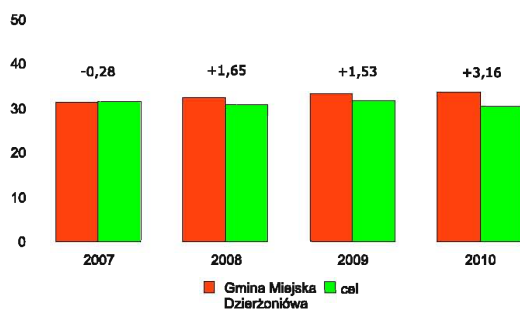
**Wykres 9a3 -**  
Profesjonalne przygotowanie UMD do aplikowania o środki pozwala na realizację zadań podnoszących standard życia mieszkańców, zarówno poprzez inwestycje, jak i realizację dodatkowych zajęć w szkołach.

### Liczba bezrobotnych w mieście Dzierżoniów



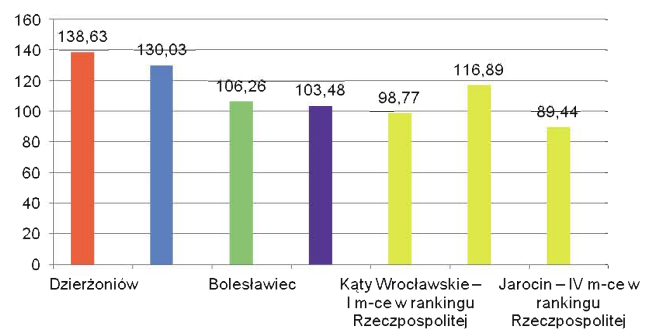
**Wykres 9a4 -**  
Strategia UMD ukierunkowana na rozwój przedsiębiorczości przyniosła na przestrzeni lat znaczny spadek bezrobocia.

### Wyniki egzaminu gimnazjalnego (cz. humanistyczna)



**Wykres 9a5 -**  
Wyniki egzaminu gimnazjalnego potwierdzają wysoki poziom nauczania. Zamierzony cel jakim jest wynik egzaminu na poziomie powyżej średniej krajowej jest osiągnięty. Założone cele osiągamy także w wyniku egzaminu z części matematyczno-przyrodniczej oraz po VI klasie szkoły podstawowej.

### Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w Region na 1000 mieszkańców - porównywalne miasta pod względem liczby mieszkańców

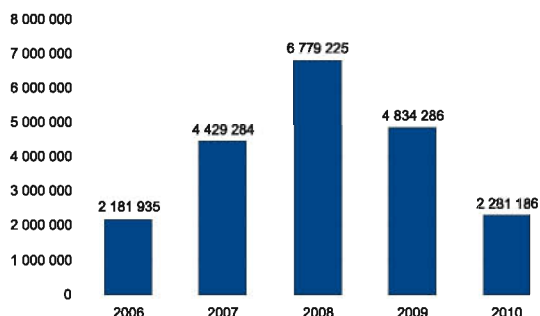


**Wykres 9a6 -**  
Wśród porównywalnych miast pod względem ilości mieszkańców Dzierżoniów ma największą ilość podmiotów gospodarczych, co jest miarą efektywnego wspierania rozwoju gospodarczego.

Źródło: SAS-system analiz samorządowych



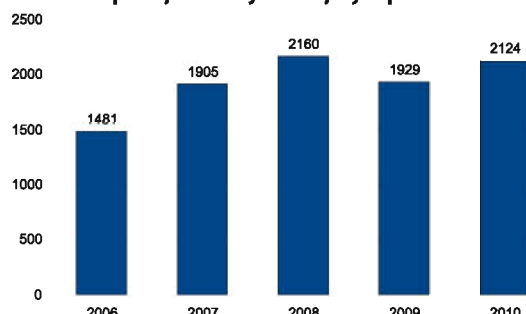
Wysokość nadwyżki operacyjnej - PLN



Wykres 9b1 -

UMD uzyskuje nadwyżkę operacyjną (zysk), którą rokrocznie przeznaczają na inwestycje, które podnoszą jakość i warunki życia mieszkańców.

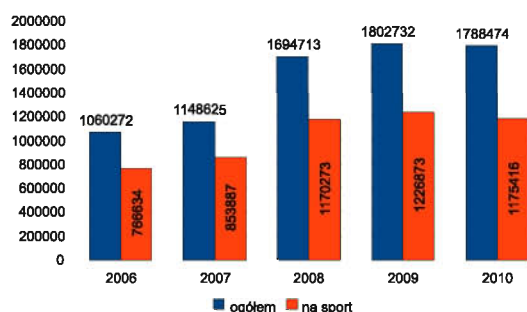
Liczba utworzonych i utrzymanych miejsc pracy w wyniku podejmowanych inicjatyw przez UMD



Wykres 9b2 -

UMD podejmuje szereg działań mających na celu wspieranie przedsiębiorczości. Efektem tych działań są nowe miejsca pracy oraz rozwój i powstawanie nowych firm.

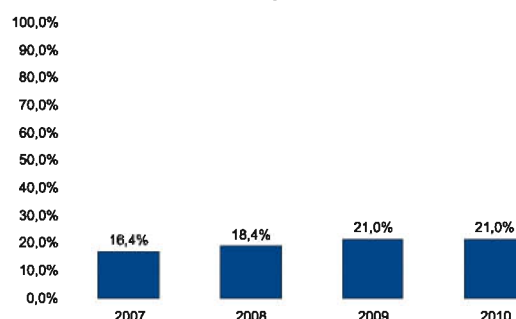
Wielkość środków finansowych przeznaczonych na organizację pozarządową, w tym wydatki na sport (PLN)



Wykres 9b3 -

UMD realizując SRL w zakresie rozwoju i propagowania sportu, systematycznie przeznaczają coraz większe środki na ten cel.

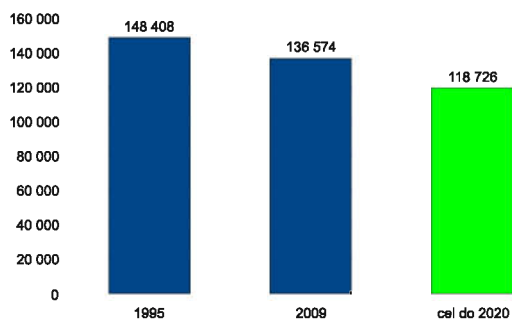
Pokrycie obszaru gminy miejscowym planem zagospodarowania



Wykres 9b4 -

UMD w swoich działaniach dąży do pokrycia gminy miejscowymi planami zagospodarowania w celu tworzenia warunków dla rozwoju przedsiębiorczości a także przejrzystości działań. Ważnym aspektem jest partycypacja społeczna w tworzeniu ładu przestrzennego w mieście.

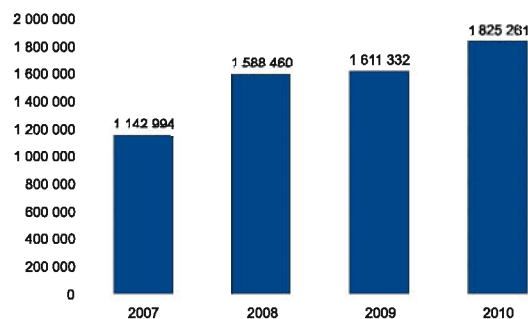
Redukcja CO<sub>2</sub> w Gminie Miejskiej Dzierżonów (tony)



Wykres 9b5 -

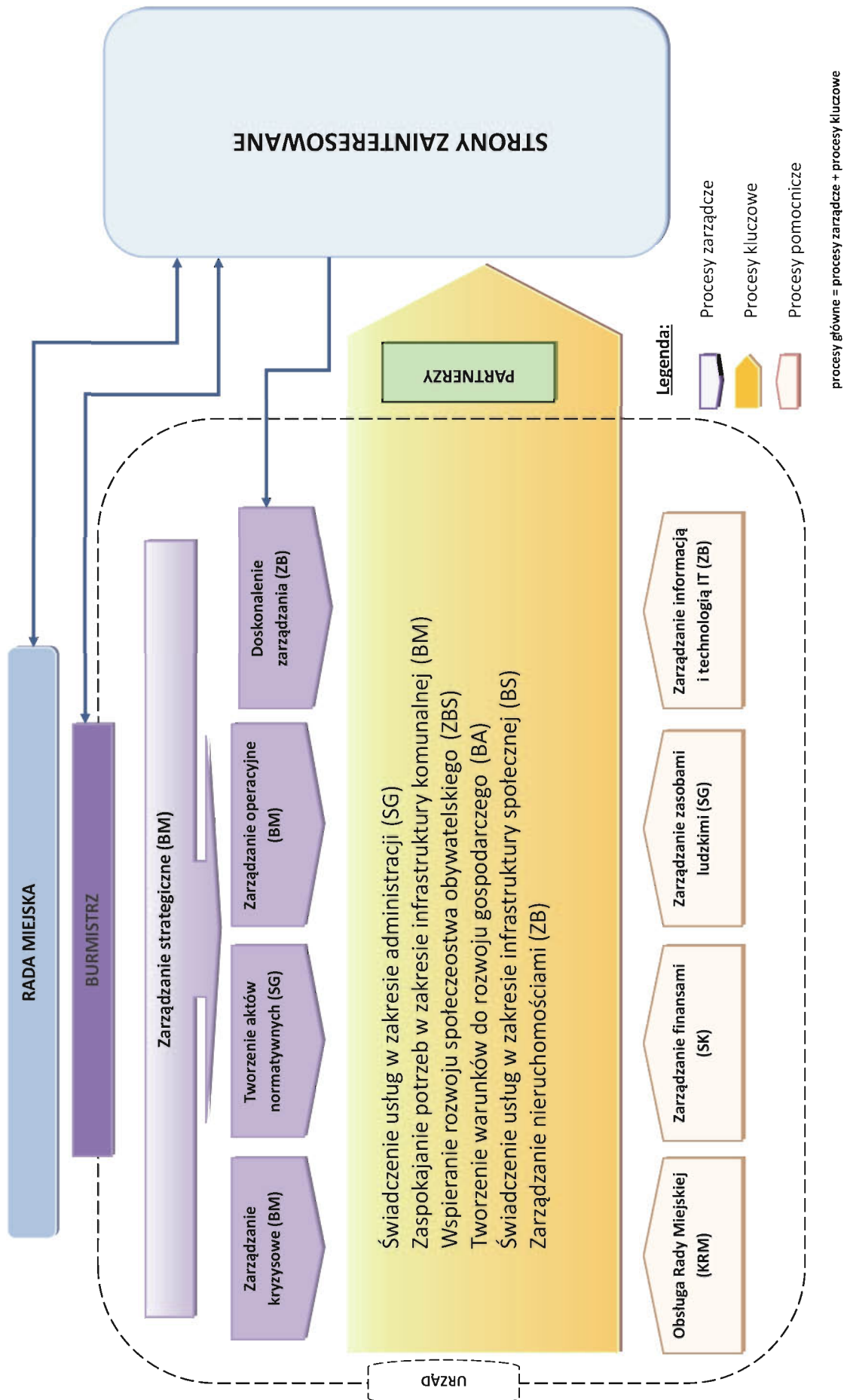
UMD współpracuje z Komisją Europejską w zakresie obniżenia emisji CO<sub>2</sub>, wynikającej ze zużycia energii w Dzierżonowie. Celem tych działań jest obniżenie emisji CO<sub>2</sub> o 20% do roku 2020.

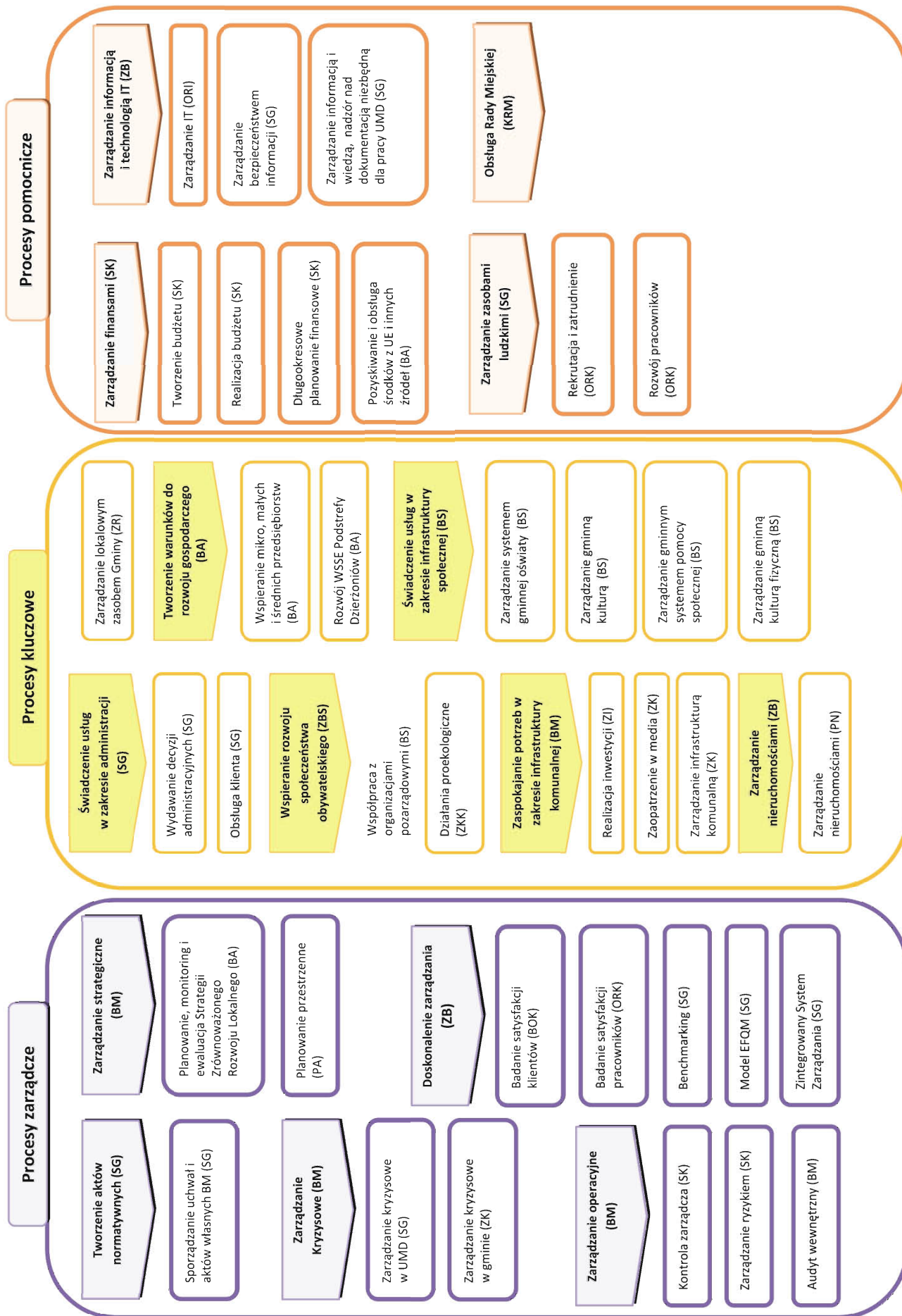
Wartość udzielonych ulg i zwolnień w podatku od nieruchomości dla podmiotów gospodarczych (zł)

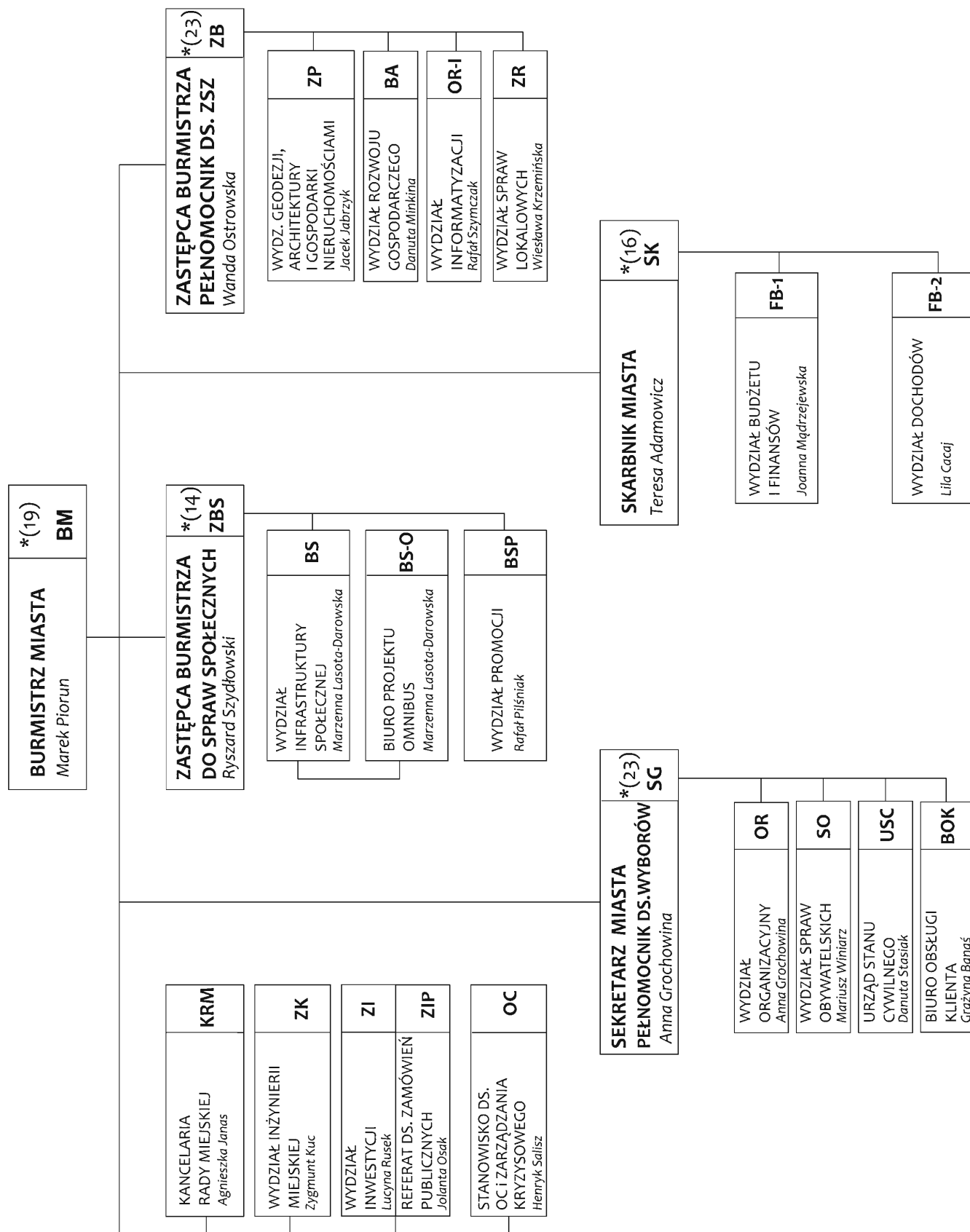


Wykres 9b6 -

UMD realizując SZRL w zakresie rozwoju przedsiębiorczości, udziela ulg i zwolnień w podatku od nieruchomości, które przekładają się na utrzymywanie, i tworzenie nowych miejsc pracy.







\* Liczba pracowników w pionie

załącznik nr 3

# MAPA STRON ZAINTERESOWANYCH

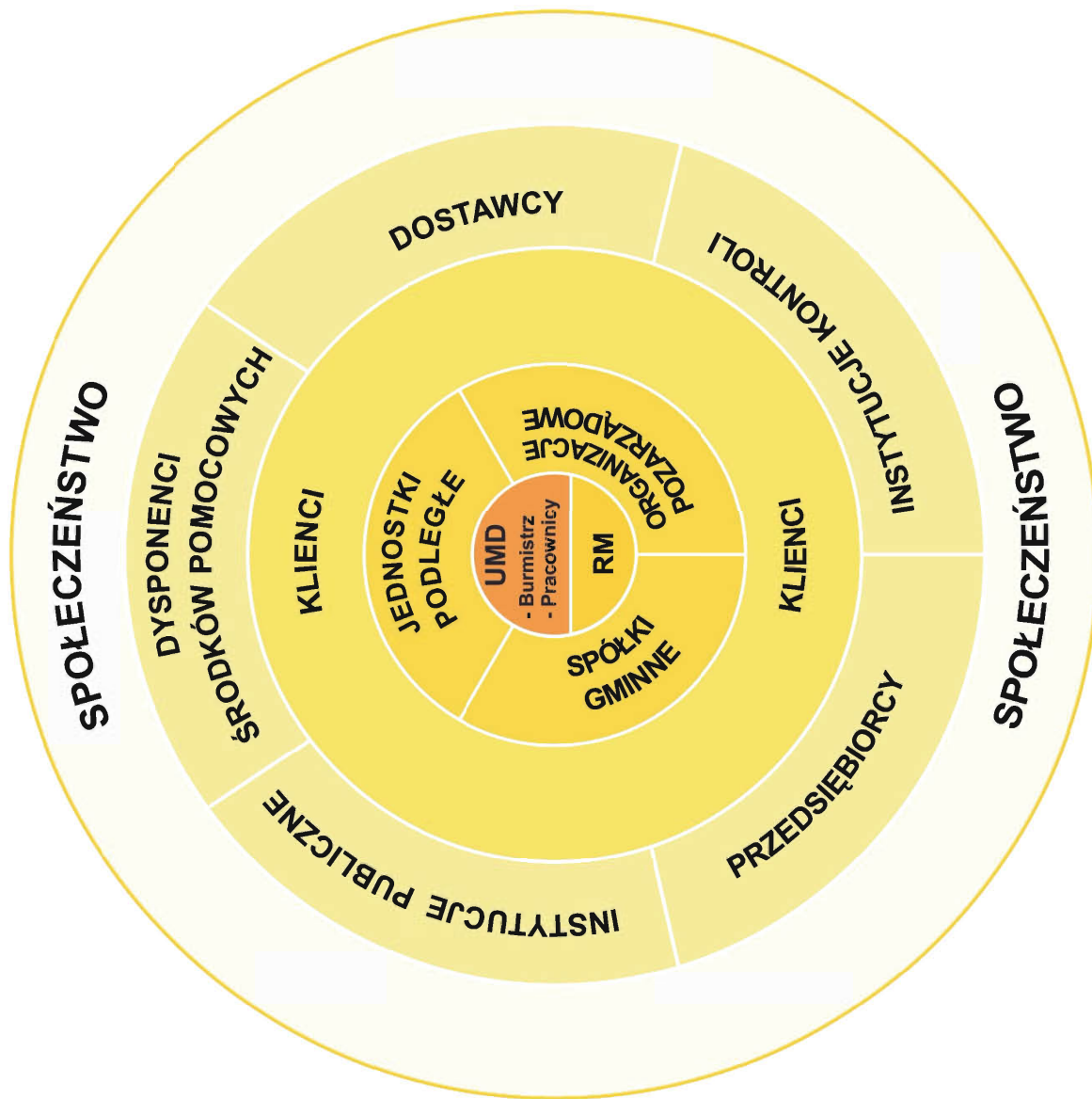
### Legenda:

- UMD** - Urząd Miasta Dzierżoniowa (BM i pracownicy).
- RM** - Rada Miejska Dzierżoniowa.
- Otoczenie bliższe** - podmioty realizujące zadania UMD. W otoczeniu tym znajdują się jednostki podległe i spółki prawa handlowego utworzone przez UMD oraz organizacje pozarządowe wykonujące zadania na podstawie umowy z UMD.
  - Jednostki podległe: DOK, OSiR, MPBP, OPS, DDPS, szkoły, przedszkola, żłobek.
  - Spółki gminne: WiK, DTBS, DZBM.
  - Organizacje pozarządowe: np. Azył, Caritas, TPD.
- Klienci** – ten kto aktywnie korzysta z usług i produktów UMD i otoczenia bliższego.
- Otoczenie dalsze** – instytucje niezależne od UMD, których działania mają wpływ na UMD lub/i klientów lub/i społeczeństwo.
  - Dostawcy: np. wykonawcy robót budowlanych, firmy szkoleniowe, banki.
  - Instytucje kontroli i nadzoru: np. RIO, NIK, Wojewoda, Marszałek, ZUS, PKW, GUS, PIP.
  - Przedsiębiorcy: podmioty gospodarcze prowadzące działalność gospodarczą na terenie Dzierżoniowa.
  - Instytucje publiczne: np. Policja, Straż Pożarna, Marszałek, Starosta, szpital, ministerstwa, związki międzygminne, PUP, urzędy miast i gmin z powiatu dzierżoniowskiego.
  - Dysponenci środków pomocowych

**Spoleczeństwo** – struktura społeczna poza UMD, na którą UMD ma bezpośredni lub pośredni wpływ lub, która może wpływać na UMD (struktura nieograniczona terytorium gminy).

- np.: mieszkańcy Dzierżoniowa niekorzystający z usług i produktów UMD i otoczenia bliższego, media, partie polityczne, miasta partnerskie, osoby spoza Dzierżoniowa.

**PARTNERZY** – organizacje, które zostały wybrane przez UMD w wyniku strategicznych decyzji po to aby osiągnąć wspólne cele i wspólnie korzyści (partnerstwo może być tworzone z każdą ze stron/grup zainteresowanych, np. klientami, dostawcami, przedsiębiorcami, społeczeństwem).



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

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



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

*Jesteśmy DRUŻYNĄ,*



*gramy do jednej bramki.*



Urząd Miasta w Dzierżonowie

Rynek 1, 58-200 Dzierżonów, tel. 74 645 08 00, e-mail: [um@um.dzierzonow.pl](mailto:um@um.dzierzonow.pl)

[www.dzierzonow.pl](http://www.dzierzonow.pl)