



Raport otwarcia

JEDLINA-ZDRÓJ

LIPIEC 2024

Agenda

WYNIKI BADANIA

01. Wprowadzenie
02. Wnioski
03. Model zarządzania Gminą
04. Organizacja
05. Zarządzanie strategiczne
06. Finanse gminy
07. Zasoby mieszkaniowe
08. Wydatki inwestycyjne
09. Komunikacja
10. Cyfryzacja
09. Badania – mieszkańcy
10. Badania – pracownicy
11. Rekomendacje



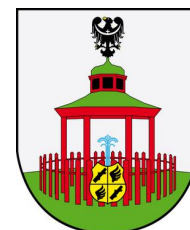
Wprowadzenie

- Celem Raportu Otwarcia w gminie Jedlina-Zdrój 2024 (dalej: Raport) jest przede wszystkim ustalenie **stanu faktycznego** w najważniejszych obszarach funkcjonowania Gminy z wyprowadzeniem **wniosek i rekomendacji**, a także wskazanie propozycji ulepszeń procesu zarządzania Gminą oraz Urzędem jako efektu procesu ciągłego doskonalenia i zarządzania jakością. W Raporcie na podstawie analizy i oceny dokumentów wewnętrznych oraz opinii i ocen zewnętrznych wskazano zarówno **luki i obszary do poprawy, jak również działania wymagające kontynuacji**.
- Raport został wzbogacony o wyniki i wnioski z badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników i mieszkańców metodą ilościową oraz o wywiady bezpośrednie z kierownictwem Urzędu metodą jakościową. Raport powstał w okresie od 5 lipca 2024 do 29 lipca 2024 roku.



Wprowadzenie

- Ważnym zadaniem Gminy jest rozwój gospodarczy wykorzystujący wsparcie lokalnych przedsiębiorców oraz pozyskiwanie inwestorów zewnętrznych. Nieodzownym środkiem pozwalającym na realizację tego rodzaju zadań jest **profesjonalny marketing terytorialny**, którego wdrożenie w Jedlinie-Zdroju będzie wymagać nowego spojrzenia na Gminę oraz wzrostu aktywności we wszystkich obszarach jej funkcjonowania.
- Generalnie należy stwierdzić, że największe problemy występujące w kadencji 2019-2024 można wskazać w obszarze finansów, wdrażania projektów, zarządzania zespołem, komunikacją z pracownikami i mieszkańcami, otwartością na faktyczny udział mieszkańców i pracowników w funkcjonowaniu Gminy, natomiast dobrze wypadają takie obszary jak: współpraca z podmiotami zewnętrznymi, pozyskiwanie środków zewnętrznych, rozwój terenów: sportowo-rekreacyjnych.



Wnioski

01

Widoczny jest niespójny styl zarządzania w Urzędzie oraz brak wyraźnie wdrażanych celów, które kształtowałyby kulturę organizacyjną w Gminie, a także brak procesowego zarządzania w kluczowych obszarach funkcjonowania Gminy.

02

Niski poziom zarządzania strategicznego, brak strategii rozwoju i wielu aktualnych dokumentów planistycznych.

03

Trudna sytuacja finansowa: deficyt w wysokości 6 mln., planowany dług na koniec 2024 roku to 23 752 558,50 zł. Budżet niedoszacowany jest w wielu obszarach.

04

Brak strategii gospodarowania mieniem komunalnym - wysokie zaległości z tytułu czynszów, niskie dochody ze sprzedaży majątku gminy oraz brak kampanii skierowanej do potencjalnych inwestorów.

05

Bardzo słaby kontakt z mieszkańcami Gminy (zgłaszany przez mieszkańców) i wskazywane w badaniach niewykorzystanie ogromnego potencjału, jakim jest kilkuset przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność na terenie Gminy.



Wstępne wnioski

06

Przy planowanych inwestycjach, nie były rozpoznawane i uwzględniane rzeczywiste potrzeby mieszkańców. Środki nie były pozyskiwane wg. strategii rozwoju, która nadałaby kierunki i cele działań.

07

Możliwe występowanie przekonania, że „my, to już wszystko wiemy”, postawy wypierające inne spojrzenie na funkcjonowanie Gminy, hamująca prawdziwą wewnętrzną zmianę”.

08

Brak spójnej i kompleksowej polityki komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.



Model zarządzania Gminą

- Identyfikacja modelu zarządzania oraz jego ocena została przygotowana z wykorzystaniem modelu CAF (Wspólna Metoda Oceny, ang. *Common Assessment Framework*), który jest instrumentem kompleksowego zarządzania.
- W gminie Jedlina-Zdrój widoczne było do tej pory raczej silne przywództwo (widoczne np. w komunikatach prasowych, wnioski wynikające z przeprowadzonych badań), które w wielu przypadkach mogło zastępować procesy, standardy oraz znacznie ograniczać partycypację wewnątrz Urzędu oraz w Gminie w odniesieniu do mieszkańców, ale z drugiej strony wpływało na skuteczność, dyscyplinę oraz egzekwowanie swoich planów w otoczeniu Gminy.



Model zarządzania

Gminą

- **Proces oraz innowacyjność i zwiększanie potencjału organizacji dla realizacji celów:** W tym obszarze w Jedlinie-Zdroju brak identyfikacji i ulepszania procesów, a także wskazanych innowacji i wykorzystania potencjału.
- **Wyniki działalności w relacjach z pracownikami:** Mamy tu do czynienia z satysfakcją pracowników organizacji. W Jedlinie-Zdroju nie prowadzono badań ankietowych w zakresie identyfikacji poziomu satysfakcji pracowników.
- **Społeczne wyniki działalności:** Częściowe zaspokojenie potrzeb i oczekiwań obywateli.
- **Kluczowe wyniki działalności. Osiągnięte wyniki w oparciu o działanie strategiczne, planowanie i zarządzanie:** Brak w Jedlinie-Zdroju wdrażania i aktualizacji własnych lub wspólnych (z innymi gminami) dokumentów strategicznych.



Model zarządzania Gminą

- Rekomenduje się zachowanie struktury funkcjonalnej oraz decentralizację władzy – partypacyjny model zarządzania i rozwój funkcji koncepcyjno-analitycznych.
- Należy również wprowadzić system motywacyjny oparty na pomiarze oraz uproszować działania w Gminie, gdyż poprawna identyfikacja, opis i zarządzanie procesami mają istotny wpływ na stały rozwój urzędu i doskonalenie obsługi klienta. Zdefiniowanie kluczowych procesów oraz ich składowych zapewnia kontrolę nad wykonywanymi działaniami.
- Rekomenduje się w związku z tym wprowadzenie kompletnej identyfikacji procesów realizowanych w urzędzie oraz osób odpowiedzialnych za prawidłowy przebieg tych procesów. Należy również dodać, że pracownicy powinni posiadać wymaganą wiedzę oraz umiejętności do realizacji procesów. W gminie Jedlina-Zdrój brakuje szczegółowego opisu przebiegu ich realizacji w formie regulacji wewnętrznej oraz identyfikacji osób odpowiedzialnych za ich prawidłowy przebieg (właścicieli procesów). Brakuje również **aktualnego** systemu monitoringu realizacji procesów w postaci określonych: mierników i celów realizacji wszystkich procesów, procedur gromadzenia i analizy uwag realizatorów.



Organizacja

Analiza organizacyjna w gminie Jedlina-Zdrój ujawniła wiele sytuacji trudnych do rozwiązania dla pracowników ze względu na brak wiedzy, jak również brak czasu do zgłębiania wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania lub brak czasu i niewielkiej liczby etatów. Na dzisiaj istotne jest podwyższenie sprawności i efektywności pracy urzędu poprzez:

- intensyfikację działań informacyjnych, marketingowych i promocyjnych przy pomocy dostępnych kanałów komunikacji elektronicznej i tradycyjnej,
- położenie dużego nacisku na kompletność i aktualność informacji znajdujących się w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Miasta, który w chwili obecnej jest w zasadzie bezużyteczny dla klientów Urzędu ze względu na nieaktualność i braki w wielu obszarach,
- upowszechnienie informacji (zwłaszcza u osób starszych i nie posługujących się narzędziami elektronicznymi do zdobycia informacji) o funkcjonujących w Urzędzie Punkcie Obsługi Klienta, w którym uzyskać można pomoc i informacje dotyczące pracy Urzędu,
- okresowe badania satysfakcji klientów Urzędu i reagowanie na zidentyfikowane w ten sposób nieprawidłowości,
- ciągłe zwiększanie kompetencji pracowników poprzez ich szkolenia, realizowane na podstawie planów szkoleń i potrzeb bieżących, wynikających z dynamicznie zmieniających się przepisów i nowych zadań realizowanych przez Urząd.



Zarządzanie strategiczne

- Strategia Rozwoju, czyli dokument spisany i dedykowany własnej gminie jest niezbędnym elementem myślenia strategicznego.
- To przede wszystkim szacunek do mieszkańców i możliwość wdrażania kultury ciągłego doskonalenia.
- Brak również systematycznego wdrażania zapisów dotyczących Jedliny-Zdrój w innych strategiach, świadczy o nieprzestrzeganiu zasad zarządzania strategicznego.
- Brak polityki jakości w Gminie, a także zespołu ds. aktualizacji zapisów w strategiach, nie wystawiają Gminie dobrego świadectwa w tym zakresie.
- Brak lub nieaktualność innych dokumentów strategicznych w poszczególnych obszarach funkcjonowania Gminy obniża ocenę zarządzania strategicznego Gminą.



Obowiązujące strategie, programy wieloletnie i plany zagospodarowania przestrzennego – stan dokumentów w Gminie

1) Strategia Rozwoju Gminy Jedlina-Zdrój na lata 2011-2020

Dokument nieaktualny, obecnie nie są realizowane prace nad nowym dokumentem.

2) Program Ochrony Środowiska Gminy Jedlina-Zdrój na lata 2018-2021 – 2017 r

Dokument nieaktualny, obecnie nie są realizowane prace nad nowym dokumentem.

3) Gminny Program Wspierania Rodziny na lata 2024-2026 – 2024 r.

Dokument aktualny.

4) Gminny Program Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie oraz Ochrony Ofiar Przemocy w Rodzinie w Gminie Jedlina-Zdrój na lata 2021-2028 – 2020 r.

Dokument aktualny.

5) Wieloletni Program Gospodarowania Mieszkaniowym Zasobem Gminy Jedlina-Zdrój na lata 2021-2025 – 2021

Dokument aktualny.



Obowiązujące strategie, programy wieloletnie i plany zagospodarowania przestrzennego – stan dokumentów w Gminie

6) Program Ostonowy w Gminie Jedlina-Zdrój *Posiłek w szkole i w domu* na lata 2024-2028 – 2023 r.

Dokument aktualny.

7) Program usuwania azbestu i wyrobów zawierających azbest z terenu Gminy Jedlina-Zdrój na lata 2015-2032 – 2015 r.

Dokument opracowany, ale wymaga ciągłej aktualizacji.

8) Gminny Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, Narkomanii i Uzależnień Behawioralnych na lata 2022-2026 – 2022 r.

Dokument aktualny.

9) Program Rewitalizacji Miasta Jedlina Zdrów wraz ze zmianą – 2016 r.

Dokument nieaktualny, obecnie nie są realizowane prace nad nowym dokumentem.

10) Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych dla Gminy Jedlina-Zdrój na lata 2023-2033 – 2022 r.

Dokument aktualny.

11) Strategia Rozwoju Turystyki w Gminie Jedlina-Zdrój na tle Subregionu Turystycznego „Góry Wałbrzyskie” – 2009 r.

Dokument nieaktualny, obecnie nie są realizowane prace nad nowym dokumentem.



Finanse Gminy

Na dzień 30 czerwca 2024 roku Jednym z trudniejszych tematów jest sytuacja finansowa Miasta Jedlina-Zdrój. Planowane dochody ogółem szacuje się na kwotę 55.177.065,35 zł, w tym dochody bieżące to kwota 28.390.050,77 zł.

Przy tym wydatki planowane są na kwotę 61.335.069,43 zł., co daje wynik budżetu-deficyt w wysokości 6.158.004,08 zł.

Sfinansowanie deficytu zaplanowano pokryciem emisji obligacji w wysokości 6 000 000 zł, jednakże nie zaplanowano w budżecie zwiększonych wydatków na obsługę długu, tj.ok. 800 000 zł., co wygenerowało dodatkowy koszt.

Na dzień 30 czerwca 2024 r. bieżący budżet niedoszacowany był także w innych obszarach:

- Lokalny transport zbiorowy (dowóz dzieci do szkoły, bezpłatny transport mieszkańców, opłata linii autobusowej nr 5), szacunkowy brak ok. 140 000,00 zł,
- Mieszkaniowy zasób gminny (utrzymanie lokali komunalnych – wzrost energii, wody, fundusz remontowy), szacunkowy brak ok. 410 000,00 zł,
- urząd miasta wynagrodzenia, składki społeczne związane z wypłatą odpraw w kwocie ok. 400 000,00 zł, nie zaplanowano odpraw emerytalnych dla pracowników.
- domy pomocy społecznej, placówki opiekuńczo-wychowawcze – brak na wydatki ok. 198 000,00 zł
- Gospodarka odpadami komunalnymi – zwiększenie stawki od miesiąca lipca 2024 o 22% na tonie odpadów, szacunkowy brak to ok. 186 000,00 zł.
-

Należy zaznaczyć, że w roku bieżącym nastąpią spłaty rat kapitałowych i wykup papierów wartościowych na kwotę 1.321.964,00 zł. Zaplanowana kwota długu na koniec 2024 roku to 23.752.558,50 zł.

W związku z powyższym podejmujemy czynności, które pozwolą nam zabezpieczyć realizację wszelkich obowiązkowych zadań Gminy.

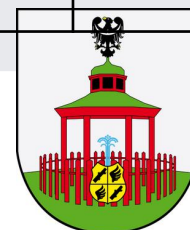


Wydatki inwestycyjne

- Największe wydatki poniesione zostały na turystykę i rekreację.
- Miasto posiada rozwiniętą bazę sportowo-rekreacyjną, której potencjał nie jest wykorzystany.
- Brak działań promocyjnych i wspólnej koncepcji zarządzania obiektami.
- Miasto pozyskuje środki na nowe obiekty, buduje je ale nie zabezpiecza środków na ich utrzymanie oraz nie ma wizji ich funkcjonowania.

Takim przykładem jest powstający park wodny, do którego wstęp bezpłatny będzie przez 5 lat (wymaga tego grantodawca). Środki na utrzymanie obiektu nie zostały zabezpieczone w tegorocznym budżecie.

Rodzaj inwestycji	2021	2022	2023	suma
Infrastruktura komunalna	417 229,70 zł	445 464,40 zł	1 366 439,36 zł	2 229 203,46 zł
Infrastruktura drogowa	1 259 326,17 zł	1 286 448,29 zł	8 770 502,58 zł	11 316 277,04 zł
Turystyka i rekreacja	3 749 451,47 zł	3 828 482,76 zł	7 081 372,86 zł	14 659 307,09 zł

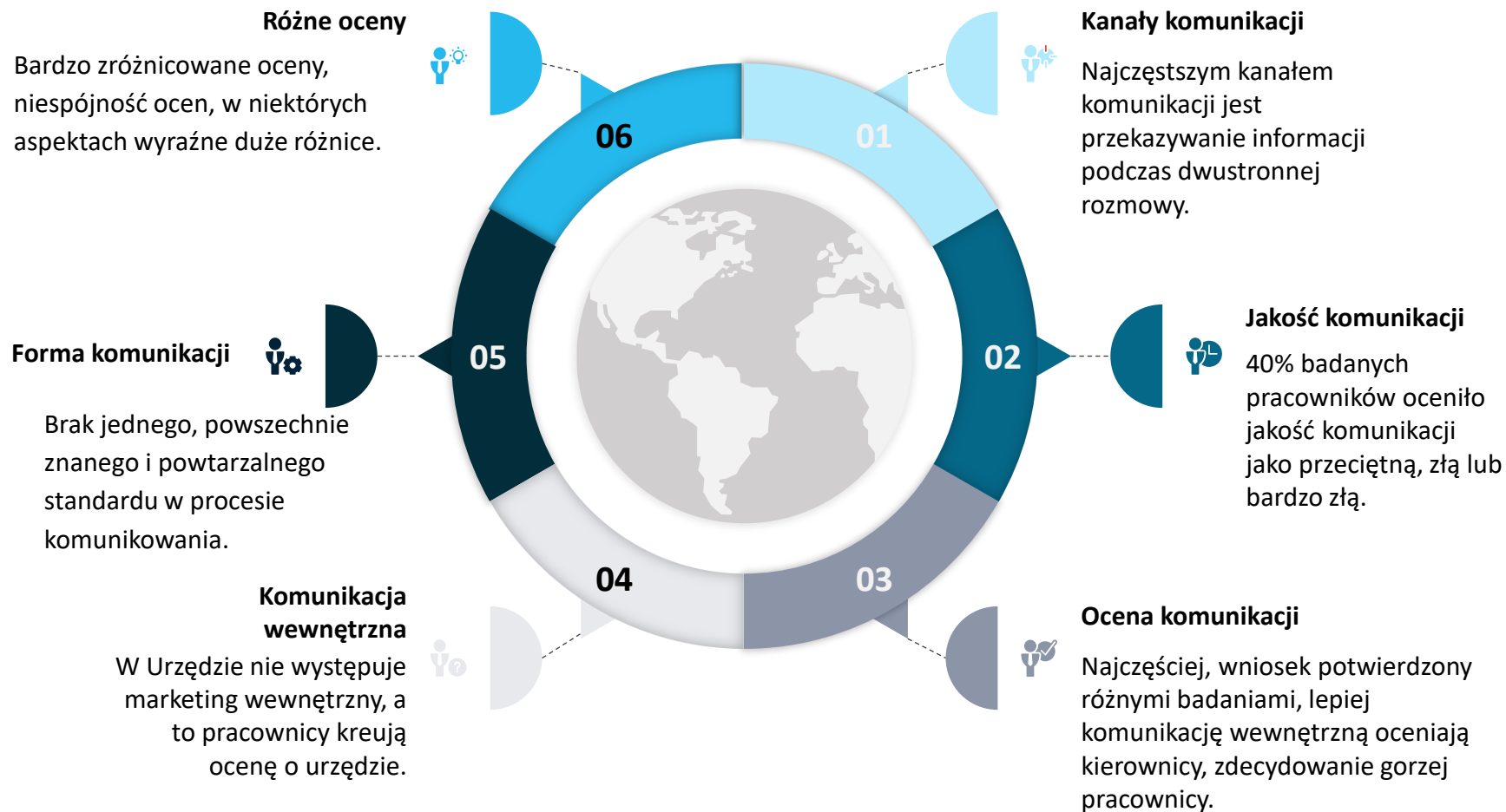


Zasoby mieszaniowe

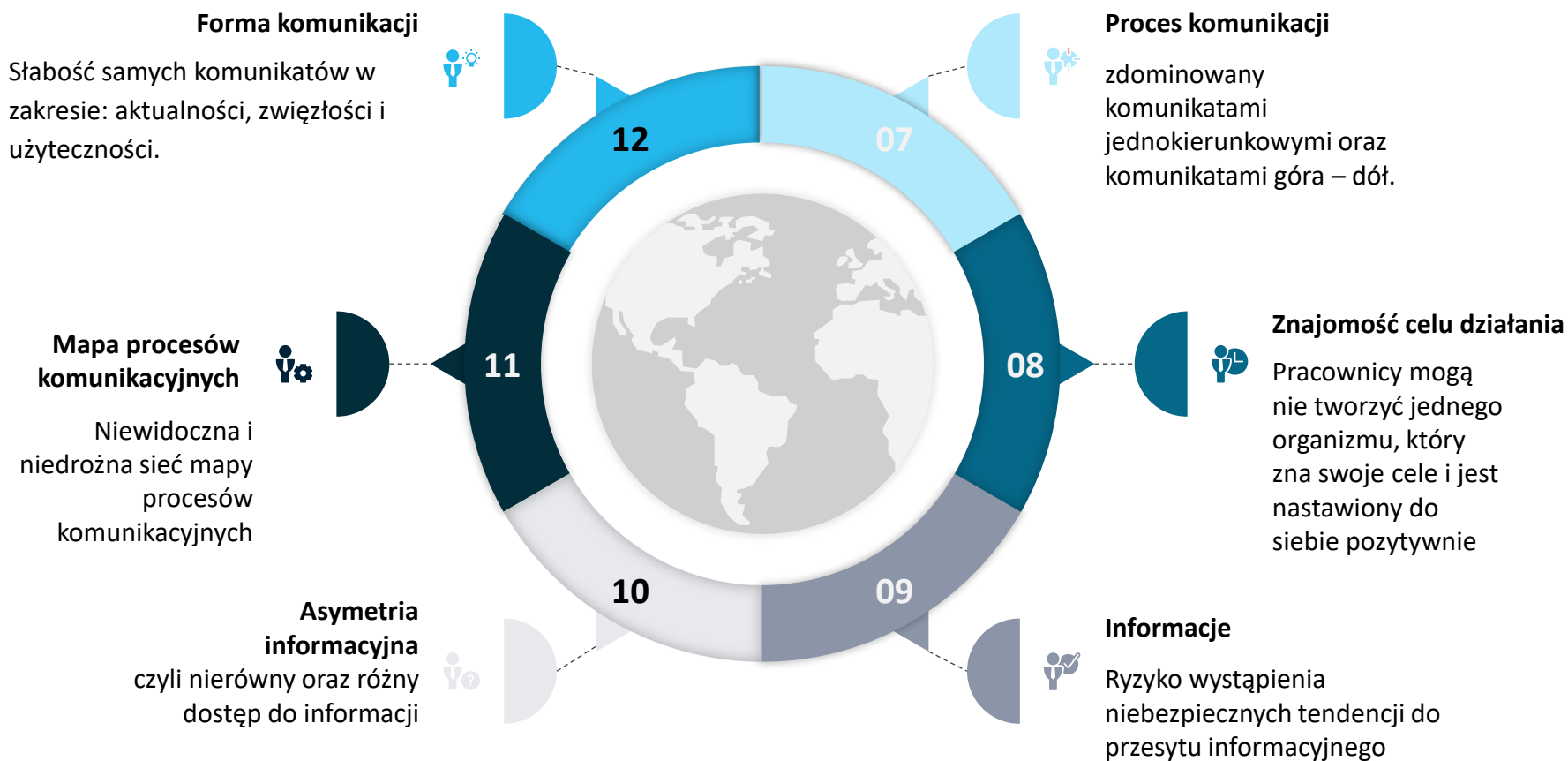
- **Gmina nie ma wolnych mieszkań komunalnych.**
- Gmina posiada w swoim zasobie 210 lokali. Aktualnie 11 lokali jest wolnych (lokale przeznaczone są do kapitalnego remontu).
- Brak strategii gospodarowania mieniem komunalnym - wysokie zaległości z tytułu czynszów, niskie dochody ze sprzedaży majątku gminy oraz brak kampanii skierowanej do potencjalnych inwestorów.
- Powstaje budynek TBS, KTÓRY obejmuje 44 lokale, a podpisano tylko 10 umów. Konieczna jest intensywna kampania informacyjna. Do tej pory podjęte działania reklamowe obejmowały tylko publikację informacji na www.jedlinazdroj.eu, facebook oraz ulotki.



Komunikacja – wyniki badań



Komunikacja – potencjalne ryzyka





CYFRYZACJA

Cyfryzacja

W wyniku wstępnej analizy funkcjonującego systemu informatycznego Urzędu stwierdzono następujące naruszenia bezpieczeństwa i nieprawidłowości w funkcjonowaniu infrastruktury.

➤ **Brak aktualnej archiwizacji danych urzędu.**

(Ostatni pełny Backup wykonany we wrześniu 2023r. – stan na koniec czerwca 2024r.)

➤ **Brak licencji dla posiadanego Serwera.**

(Dokonano zakupu z projektu Cyfrowa Gmina serwera bez licencji Windows SERWER)

➤ **Brak aktualizacji Polityki Bezpieczeństwa Informacji Urzędu.**

(Nieaktualny rejestr czynności przetwarzania danych osobowych, brak aktualnej analizy Ryzyka dla bezpieczeństwa przetwarzanych danych w Urzędzie)

➤ **Stwierdzono potrzebę pilnej wymiany komputerów, na których pracują użytkownicy (70% komputerów wyprodukowano w 2017r. a warunkiem sprawnego obiegu informacji jest dobra sprzętowa infrastruktura teleinformatyczna.**



Cyfryzacja – konieczne działania

01

Postawienie obszaru IT w centrum działań Urzędu Miejskiego w Jedlinie-Zdroju, powiązanie tych działań z celami strategicznymi Gminy, poprzez:

- wzmocnienie personalne komórki IT,
- obecność pracowników lub/i problematyki w zakresie informatyki podczas podejmowania kluczowych decyzji dla Urzędu i dla Gminy,
- zwiększenie ilości sprzętu komputerowego oraz odpowiedniego oprogramowania, co pozwoli zautomatyzować wiele procesów,
- przyporządkowanie wskaźników procesowych do działań w obszarze IT.



Cyfryzacja – konieczne działania

02

Aktualizacja i tworzenie wszystkich procesów prowadzonych w Urzędzie Miejskim w Jedlinie-Zdroju pod kątem możliwości i wymagań narzędzi IT oraz w korelacji z zakresami obowiązków i rzeczywistymi umiejętnościami poszczególnych pracowników.

03

Systematyczna aktualizacja i serwisowanie sprzętu komputerowego.

04

Opracowanie nowej Struktury Organizacyjnej i Polityki komunikacyjnej z uwzględnieniem wymagań i możliwości obszaru IT (komputerów oraz Internetu).

05

Proponujemy zmianę podejścia w obszarze gromadzenia danych. Należy oderwać się od silosowego gromadzenia danych w rejestrach czy ewidencjach i tworzyć zbiory, które pozwalają wielowymiarowo analizować dane.



Cyfryzacja – konieczne działania

06

Podniesienie kultury informatycznej pracowników, tak aby ich większość rozumiała i potrafiła korzystać z narzędzi umożliwiających analizę danych.

07

Zmiana kultury organizacyjnej powinna też dotyczyć podniesienia umiejętności technicznych w zakresie korzystania z systemów IT.

08

Tworzenie centrów IT dla wszystkich jednostek w Gminie zależnych od siebie. Pozwoli to zbudować wspólną architekturę IT oraz zespół kompetencyjny odpowiedzialny za rozwiązania techniczne.



Konieczna weryfikacja informacji dostępnych na stronie Urzędu



The screenshot displays the website of Gmina Jedlina-Zdrój. At the top, there is a logo with 'bip' and the text 'BIULETYN INFORMACJI PUBLICZNEJ' and 'Urząd Miasta Jedlina-Zdrój'. Below this is a banner with three images: a winter landscape, a town street, and a fountain. A navigation menu includes 'URZĄD MIASTA', 'BURMISTRZ MIASTA', 'RADA MIASTA', 'GMINA JEDLINA-ZDRÓJ', and 'JEDNOSTKI ORGANIZACYJNE'. The main content area shows a breadcrumb trail: 'Strona główna: Gmina Jedlina-Zdrój > Majątek publiczny > Struktura mienia komunalnego'. A sidebar on the left lists various municipal services, with 'Majątek publiczny' highlighted. The main content area shows a table with the following entries:

Struktura mienia komunalnego	XML	A A A
Informacja o stanie mienia komunalnego - 2010 r.		
Majątek część tabelaryczna (2009 r.)		
Majątek część tabelaryczna (2009 r.)		
Informacja o stanie mienia komunalnego - 2009 r.		
Majątek część tabelaryczna (2008 r.)		
Majątek część tabelaryczna (2008 r.)		
Informacja o stanie mienia komunalnego - 2008 r.		





Badanie mieszkańców

Podsumowanie wyników badania przeprowadzonego
wśród mieszkańców gminy Jedlina-Zdrój

Podsumowanie wyników badania

01

Według mieszkańców Gminy uczestniczących w badaniu do najskuteczniejszych form komunikacji z burmistrzem należą przede wszystkim bezpośrednie formy kontaktu. Pozostałe formy, takie jak: umieszczanie informacji na tablicy ogłoszeń, wydawanie czasopisma, ulotek i folderów są według nich narzędziem wspierającym bezpośredni kontakt z burmistrzem.

02

Oceny pracy byłego burmistrza wystawione przez mieszkańców są zróżnicowane: 34% uczestników badania ocenia tę pracę negatywnie (29%) lub bardzo negatywnie (5%). Spory jest również odsetek odpowiedzi trudno powiedzieć i nie wiem (odpowiednio: 25% i 15%). Ocenę pozytywną i bardzo pozytywną byłemu burmistrzowi wystawiło 26% badanych (odpowiednio: 25% i 1%).

03

Wśród potencjalnych przyczyn przegranej poprzedniego burmistrza w wyborach samorządowych mieszkańcy Gminy wymieniają: brak kontaktu z mieszkańcami, co wiąże się z brakiem rozpoznania rzeczywistych potrzeb mieszkańców i opartym jedynie na własnej wiedzy samodzielnym zarządzaniu Gminą; brak umiejętności budowania zespołów, pozorowane działania udające prowadzenie dialogu burmistrza z mieszkańcami np. podczas przygotowań do święta 300-lecia Jedliny-Zdrój.



Podsumowanie wyników badania

04

Do głównych zalet Gminy mieszkańcy zaliczyli: położenie, w tym w szczególności bliską odległość do Wałbrzycha, jej atrakcyjność turystyczną i dobre skomunikowanie z Wrocławiem, poziom przedsiębiorczości mieszkańców przejawiający się dużą liczbą podmiotów gospodarczych prowadzących działalność na terenie Gminy.

05

Do najważniejszych problemów Gminy mieszkańcy zaliczyli przede wszystkim: jakość wody, zanieczyszczenie powietrza, w szczególności jako efekt palenia w piecach w okresie jesienno-zimowym; zmniejszanie znaczenia uzdrowiska w Jedlinie-Zdroju, w tym w szczególności coraz bardziej zauważalny brak kuracjuszy.

06

Do najważniejszych zadań stojących przed burmistrzem w nowej kadencji mieszkańcy Gminy uczestniczący w badaniu zaliczyli: konieczność poprawy komunikacji z mieszkańcami Gminy, umożliwienie mieszkańcom wzięcia udziału w podejmowaniu niektórych decyzji dotyczących Gminy, uruchomienie e-usług w Urzędzie, zwiększenie kontaktów i współpracy z biznesem, w tym także poprzez promowanie lokalnego biznesu i jego integrowanie wokół spraw ważnych dla Gminy; działania zmierzające do poprawy jakości wody w Gminie.





Badanie pracowników

Podsumowanie wyników badania przeprowadzonego
wśród pracowników Urzędu Miasta Jedlina-Zdrój

Podsumowanie wyników badania

01

Oceny przywództwa w Gminie w poprzedniej kadencji dokonane przez pracowników są zróżnicowane. Należy jednak podkreślić, że największy odsetek uzyskała odpowiedź określająca to przywództwo jako demokratyczne (47,1%, odpowiedź wskazana przez 8 osób).

02

Pozytywnie należy ocenić deklaracje pracowników Urzędu dotyczące znajomości wizji rozwoju gminy Jedlina-Zdrój w kadencji 2018-2024. Większość pracowników Urzędu zadeklarowała znajomość wizji (93,8%), jednocześnie blisko 44% potrafiłoby ją opisać (7 osób).

03

Podobny odsetek odpowiedzi – 87,5% - otrzymano w odniesieniu do pytania o znajomość misji gminy Jedlina-Zdrój. Także i w tym 37,5% badanych (6 osób) potrafiłoby tę wizję opisać.



Podsumowanie wyników badania

04

Pracownicy Urzędu wysoko ocenili również swoją znajomość strategicznych celów rozwoju Gminy sformułowanych w poprzedniej kadencji (73,3% zna te cele, w tym 20% potrafiłoby je również opisać). Tylko 4 osoby uczestniczące w badaniu zadeklarowały brak znajomości planu strategicznego opracowanego dla Gminy w poprzedniej kadencji.

05

Według 60% badanych (9 osób) dotychczasowa komunikacja w Urzędzie Miasta Jedlina-Zdrój oceniona została jako raczej dobra (40%) lub dobra (20%). W opinii 40% badanych (6 osób) komunikację tę należałoby ocenić jako bardzo złą, złą lub raczej złą.

06

Większość badanych pracowników Urzędu (62,5%) zna procesy definiujące działania w Urzędzie. Podobny odsetek badanych (58,3%) uczestniczy lub zna kogoś kto uczestniczy w doskonaleniu tych procesów.



Podsumowanie wyników badania

07

Większość pracowników Urzędu (87,5%) biorących udział w badaniu bardzo dobrze, dobrze i raczej dobrze ocenia swoje dotychczasowe możliwości rozwoju zapewniane przez pracodawcę.

08

Wysoko oceniona została również dotychczasowa współpraca na linii Urząd Miasta – burmistrz. Ponad 81% badanych oceniło ją na ocenę 4 lub 5 na pięciopunktowej skali ocen.

09

Stosunkowo wysoko oceniona została również współpraca Urzędu z Radą Miasta. W tym przypadku oceny 4 lub 5 przyznało blisko 69% badanych.

10

Natomiast gorzej niż w przypadku pozostałych analizowanych aspektów współpracy ocenione zostały relacje Urzędu z mieszkańcami Gminy. W tym przypadku najwyższe oceny – 4 lub 5 – przyznało już tylko 50% badanych.



Podsumowanie wyników badania

11

Wśród mocnych strony Urzędu Miasta pracownicy biorący udział w badaniu wymieniali np. pozyskiwanie środków zewnętrznych, w tym zaangażowanie pracowników w pozyskiwanie środków tego rodzaju; wysoką jakość obsługi klienta w Biurze Obsługi Klienta, a także sprawną i szybką obsługę klienta w Urzędzie Miasta. Warto jednak zwrócić uwagę, że komunikacja z mieszkańcami, a w szczególności ograniczony kontakt z nimi wskazywany był bardzo często jako jedna ze słabych stron dotychczasowego funkcjonowania Urzędu.

12

W trakcie badania zwrócono również uwagę, że mocną stroną Urzędu jest rozwój e-usług, który z kolei w opinii mieszkańców wskazany został jako jedno z głównych zadań wymagających poprawy.

13

Wśród pozostałych słabych stron związanych z funkcjonowaniem Urzędu pracownicy wymieniali: brak lub słabą komunikację pomiędzy poszczególnymi działami, komórkami w Urzędzie, brak zebrań władz i kierowników poszczególnych referatów z pracownikami Urzędu, brak podjazdu dla osób niepełnosprawnych.

14

Wskazywane słabe strony funkcjonowania Urzędu wymieniane były również jako najważniejsze obszary wymagające poprawy.



Rekomendacje



Rekomendacje

- 01 Większa niż dotychczas koncentracja na kliencie: pracownikowi i mieszkańcowi – jako końcowym odbiorcy działań Gminy i Urzędu.
- 02 Ciągła nauka i doskonalenie, jako podstawy dla organizacji działającej w zmiennych warunkach i turbulentnym otoczeniu.
- 03 Rozwój i wzrost zaangażowania pracowników w procesy i zadania realizowane w miejscu pracy, w tym głównie poprzez przekazywanie pracownikom kompetencji.
- 04 Zarządzanie przez procesy i fakty, w tym przede wszystkim podejmowanie decyzji na podstawie wiarygodnych informacji.
- 05 Opracowanie i wdrożenie polityki komunikacyjnej.
- 06 Ustalenie i wdrożenie hierarchii informacji na poziomie danej komórki.



Rekomendacje

- 07 Kontynuację badania ankietowego w następnych latach wśród pracowników, co pozwoli zaobserwować trend poszczególnych zjawisk oraz skuteczność wprowadzanych ulepszeń.
- 08 Systematyczne prowadzenie badań poziomu satysfakcji mieszkańców – raz w roku.
- 09 Dokonanie korekty w strukturze organizacyjnej Urzędu, w szczególności poprzez analizę i aktualizację zakresów obowiązków.
- 10 Wyznaczenie i wprowadzenie, jako obowiązujących wartości, celów i priorytetów działalności dla Urzędu oraz poszczególnych działów, w tym także ustalenie mierzalnych wskaźników docelowych.
- 11 Wprowadzenie cyklicznych spotkań, na przykład w ramach Aglomeracji Wałbrzyskiej, z innymi gminami – w ramach poszczególnych działów – w sprawach lokalowych, drogowych, ochrony środowiska, podatkowych – aktualizacja prawa i jego interpretacja oraz rozwiązywanie trudnych sytuacji.



Rekomendacje

- 12 Wprowadzenie nowego, transparentnego systemu motywacyjnego.
- 13 Organizację cyklicznych imprezy integracyjnych dla pracowników Urzędu, których celem powinno być rozwiązywanie konkretnych problemów w nieformalnej atmosferze.
- 14 Wprowadzenie identyfikatorów określających nie tylko imię i nazwisko pracownika, ale również dział, w którym jest on zatrudniony.
- 15 Wprowadzenie dyżuru burmistrza – jednej godziny w tygodniu dla pracowników.
- 16 Wykonanie i zwieszenie nowej tablicy informacyjnej, według nowego schematu: nie tylko nazwa działu – ale lista spraw, które można załatwić, z uwzględnieniem czynności przeniesionych do biura obsługi klienta.
- 17 Wprowadzenie cyklicznych, cotygodniowych odpraw w poszczególnych działach pozwalających na określenie możliwych sposobów rozwiązywanie trudnych problemów pojawiających się w danym dziale.



Rekomendacje

- 18 Poważne traktowanie oceny pracownika – aktualizacja procedury.
- 19 Wprowadzenie konkursu na najlepszego urzędnika z atrakcyjną nagrodą finansową, ustalenie regulaminu –nagradzanie pozytywnego i pożądanego modelu zachowania wśród pracowników.
- 20 Wprowadzenie na terenie Urzędu zasady, że każdy pracownik jest gospodarzem, pozdrawiającym (dzień dobry, uśmiech – pracujemy w usługach), każdą osobę na terenie Urzędu, interesującym się i pomagającym w pierwszym kontakcie.
- 21 Ustalenie terminu spotkania ze wszystkimi pracownikami Urzędu – bardzo precyzyjnie przygotowanego – które zapoczątkuje cykl raz na pół roku, systematycznych spotkań, podczas których przedstawiane będą np. informacje na temat wprowadzania nowych zasad w procesie komunikacji.



Rekomendacje

22 Szkolenie pracowników w zakresie umiejętności: Zarządzania sobą w czasie, Jak pokonać stres ? Komunikacji z klientem, Wywierania wpływu na ludzi.

Organizacja szkoleń dwutygodniowych tzw. treningu dwudniowego (weekend lub piątek, sobota) dla kadry kierowniczej np. z zakresu: Zarządzania organizacją i procesami komunikacji.

23 Utworzenie Rady Biznesu oraz Uniwersytetu Trzeciego Wieku.

24 Organizacja wolontariatu – młodzi osobom starszym przy Szkole i Ośrodku Kultury.

