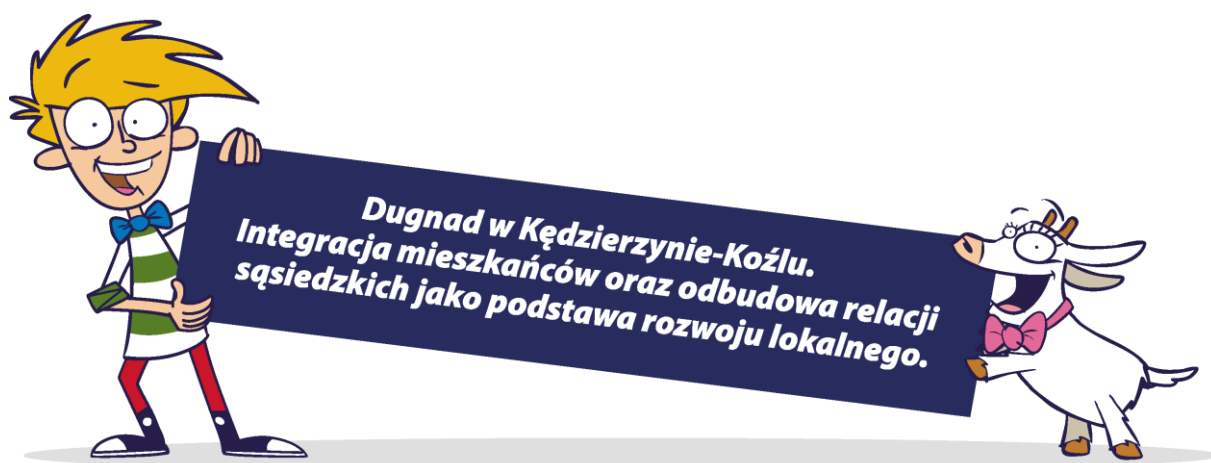




Plan Rozwoju Instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźła

*„Wszystko po trosze wtedy będzie ludziom lżej i będą bardziej otwarci dla siebie. **Lepsza współpraca obywatela z rządzącymi, więcej człowieka w rządzących i zrównanie poziomu życia**”*

[Odpowiedź nr 388 badania ankietowego]

Kędzierzyn-Koźle, październik 2020 roku

Spis treści

Wstęp	3
1. Charakterystyka stanu obecnego funkcjonowania lokalnej administracji i jej współpracy z zewnętrznymi interesariuszami	4
1.1. Zarządzanie strategiczne	8
1.1.1. Standardy działania, procedury.....	12
1.1.2. Zespół	15
1.1.3. Kompetencje	17
1.1.4. Zasoby i technologie.....	17
1.1.5. Współpraca z interesariuszami.....	18
1.2. Zarządzanie finansami	19
1.2.1. Standardy działania, procedury.....	26
1.2.2. Zespół	27
1.2.3. Kompetencje	29
1.2.4. Zasoby i technologie.....	30
1.2.5. Współpraca z interesariuszami.....	30
1.3. Koordynacja działań wewnątrz JST.....	31
1.3.1. Standardy działania, procedury.....	32
1.3.2. Zespół	33
1.3.3. Kompetencje	34
1.3.4. Zasoby i technologie.....	34
1.3.5. Współpraca z interesariuszami.....	35
1.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi	36
1.4.1. Standardy działania	37
1.4.2. Zespół	39
1.4.3. Kompetencje	41
1.4.4. Zasoby i technologie.....	41
1.4.5. Współpraca z interesariuszami.....	42
1.5. Jakość i dostępność usług publicznych.....	43
1.5.1. Standardy działania, procedury.....	58
1.5.2. Zespół	59
1.5.3. Kompetencje	60
1.5.4. Zasoby i technologie.....	61
1.5.5. Współpraca z interesariuszami.....	62
1.6. Partnerstwo, przejrzystość i aktywność społeczna	63
1.6.1. Standardy działania, procedury.....	68

1.6.2. Zespół	70
1.6.3. Kompetencje	71
1.6.4. Zasoby i technologie.....	72
1.6.5. Współpraca z interesariuszami.....	72
2. Diagnoza deficytów i problemów w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji i współpracy z zewnętrznymi interesariuszami	73
2.1. Deficyty i problemy w projektowaniu i wdrażaniu standardów funkcjonowania JST.....	73
2.2. Deficyty i problemy związane z kompetencjami pracowników samorządowych	75
2.3. Deficyty i problemy we współpracy administracji samorządowej z zewnętrznymi interesariuszami	76
2.4. Potencjały instytucjonalne Kędzierzyna-Koźle	79
2.6. Analiza SWOT instytucjonalna pod kątem wdrożenia Programu Rozwoju Instytucjonalnego wraz z wnioskami	83
3. Cele i potrzeby Planu Rozwoju Instytucjonalnego	95
4. Opis działań	110
5. Partycypacja społeczna – sposób włączenia społeczności lokalnej w proces przygotowania i wdrażania planu	123
6. Harmonogram realizacji działań PRI.....	129
7. Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem	130
8. System wdrażania PRI oraz procedura jego modyfikacji.....	138
9. System monitorowania postępów i ewaluacji efektów projektu.....	143
10. Załączniki PRI	148
11. Spis rysunków i tabel.....	149

Wstęp

Plan Rozwoju Instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźla to efekt kilkunastomiesięcznego wysiłku pracowników administracji publicznej, ich partnerów społecznych i mieszkańców miasta. Powstał w ramach udziału miasta w II etapie Programu „Rozwój Lokalny”, finansowanego ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014 - 2021 i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021.

Plan jest pierwszą tak szczegółową diagnozą i analizą problemów miasta w wymiarze instytucjonalnym. Powstał z myślą o poprawie jakości rządzenia, jako dokument komplementarny do Planu Rozwoju Lokalnego. Wykorzystany zostanie do aktualizacji strategii rozwoju miasta, w zamierzeniu będzie jej integralną częścią i po przyjęciu uchwałą Rady Miasta skierowany do wdrożenia stanowiąc programową część realizacji polityki rozwoju miasta.

Główną ideą zmiany instytucjonalnej w Kędzierzynie-Koźlu jest otwarcie się miasta na potrzeby mieszkańców, lepsze zrozumienie ich problemów i oczekiwań, a jednocześnie włączenie w procesy zmian jakie w mieście zachodzą. Wynika to również z norweskiej idei Dugnad, która była inspiracją dla zarządzających miastem.

Wypracowany pomysł na zmiany w sferze instytucjonalnej bazuje na wielokryterialnej diagnozie. Zastosowano w niej szereg narzędzi diagnostycznych, w tym: arkusze diagnostyczne, kwestionariusz pomiaru satysfakcji pracowników Urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle, narzędzia oceny OECD, raporty ewaluacyjne, wywiady z liderami instytucjonalnymi i społecznymi, ankietę on-line z mieszkańcami, ankietę on-line z przedsiębiorcami, przeprowadzono rozmowy telefoniczne z imigrantami oraz wideokonferencję z młodzieżą.

Wiedza pozyskana od partnerów publicznych i społecznych, mieszkańców, jak też od pracowników administracji samorządowej w Kędzierzynie-Koźlu pozwoliła na wypracowanie założeń zmian instytucjonalnych. Zdefiniowano nadrzędne cele oraz przede wszystkim opracowano działania, które przyczynią się do wdrożenia zmian w funkcjonowaniu administracji publicznej.

1. Charakterystyka stanu obecnego funkcjonowania lokalnej administracji i jej współpracy z zewnętrznymi interesariuszami

Kędzierzyn-Koźle jest wspólnotą samorządową działającą w oparciu o przepisy ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2020 poz. 713, z późn.zm.). Podstawową jednostką, stanowiącą administracyjne wsparcie działań Prezydenta Miasta Kędzierzyn-Koźle, zarządzającego funkcjonowaniem miasta jest Urząd Miasta Kędzierzyn-Koźle. Świadczenie usług publicznych na rzecz mieszkańców realizowane jest ponadto przez szereg gminnych jednostek organizacyjnych, miejskich instytucji kultury i spółek komunalnych. W mieście funkcjonują ponadto powiatowe jednostki organizacyjne realizujące zadania publiczne powiatu Kędzierzyńsko-Kozielskiego.

Tryb i zakres współdziałania organów Gminy Kędzierzyn-Koźle (Prezydenta Miasta Kędzierzyn-Koźle oraz Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle) reguluje Statut Gminy Kędzierzyn-Koźle przyjęty UCHWAŁĄ NR XXIII/301/12 RADY MIASTA KĘDZIERZYN-KOŹLE z dnia 28 czerwca 2012 r. w sprawie Statutu Gminy Kędzierzyn-Koźle (Dz. Urz. Woj. Opolskiego z 2019 r. poz.1408, z późn.zm.).

Organizację i zasady pracy Urzędu Miasta określa Regulamin Organizacyjny nadany zarządzeniem nr. 393/Or/2019 z dnia 2 października 2019 r. Organizacja pracy Urzędu Miasta opiera się na zasadach jednoosobowego kierownictwa, służbowego podporządkowania, podziału czynności i indywidualnej odpowiedzialności za realizację powierzonych zadań. Kierownikiem Urzędu Miasta w rozumieniu przepisów o samorządzie gminnym jest Prezydent Miasta. Prezydent Miasta kieruje Urzędem Miasta przy pomocy Zastępców Prezydenta, Skarbnika, Sekretarza i kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Miasta.

W strukturze organizacyjnej Urzędu Miasta występują:

1) Wydziały:

a) Wydział Administracyjno-Gospodarczy (symbol AG),

b) Wydział Działalności Gospodarczej (symbol DG);

c) Wydział Finansowy (symbol Fn), w ramach którego działają stanowiące jego integralne części:

– Referat Budżetu (symbol Fn. I),

– Referat Podatków i Opłat Lokalnych (symbol Fn. II),

– Referat Obsługi Finansowej Urzędu Miasta (symbol Fn. III),

– Referat Windykacji (symbol Fn. IV),

d) Wydział Gospodarki Nieruchomościami i Planowania Przestrzennego (symbol GNP), w ramach którego działają stanowiące jego integralne części:

– Referat Sprzedaży Mienia (symbol GNP-SM),

– Referat Gospodarki Nieruchomościami (symbol GNP-GN),

– Referat Planowania Przestrzennego (symbol GNP-PP),

- Referat Architektury i Ochrony Zabytków (symbol GNP-OZ),
- e) Wydział Inwestycji, Remontów i Eksploatacji (symbol IRE), w ramach którego działają stanowiące jego integralne części:
 - Referat inwestorski (symbol IRE-IR),
 - Referat przygotowania dokumentacji i sprawozdawczości (symbol IRE-DS),
 - Referat nadzoru (symbol IRE-NI),
- f) Wydział Kultury, Sportu i Turystyki (KST),
- g) Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa (symbol OSR), w ramach którego działają stanowiące jego integralne części:
 - Referat Infrastruktury i Utrzymywania Czystości (symbol OSR-IUC),
 - Referat Ochrony Środowiska i Rolnictwa (symbol OSR-OS),
- h) Wydział Organizacyjny (symbol Or),
- i) Wydział Oświaty i Wychowania (symbol OW),
- j) Wydział Polityki Mieszkaniowej, Spraw Socjalnych i Zdrowia (symbol PMS),
- k) Wydział Spraw Obywatelskich (symbol SO), w ramach którego działają stanowiące jego integralne części:
 - Urząd Stanu Cywilnego (symbol SO-USC),
 - Referat Ewidencji Ludności i Spraw Wojskowych (symbol SO-EL),
- l) Wydział Strategii, Rozwoju i Środków Pomocowych (symbol SRP),
- m) Straż Miejska (symbol SM), w ramach której działają stanowiące jego integralne części:
 - Referat patrolowo-interwencyjny,
 - Referat organizacji służby i administracji,
- n) Wydział Zamówień Publicznych (symbol ZP),
- o) Wydział Zarządzania Drogami (symbol ZD),
- p) Wydział Zarządzania Kryzysowego (symbol ZK);
- 2) autonomiczne biura i referaty:
 - a) Biuro Audytu i Kontroli Wewnętrznej (symbol AKW),
 - b) Biuro Informacji i Promocji Miasta (symbol IPM),
 - c) Biuro Informatyki i Ochrony Informacji (symbol BIO),
 - d) Biuro Prawne (symbol BP),
 - e) Biuro Rady Miasta (symbol BRM),

f) Biuro Komunikacji Medialnej (symbol BKM);

3) samodzielne stanowisko ds. bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej (symbol BHP).

Informacje przedstawione w *Raporcie o stanie Gminy Kędzierzyn-Koźle*¹ pozwalają na dokonanie bardziej szczegółowej charakterystyki form organizacyjno-prawnych realizacji zadań publicznych przez Gminę Kędzierzyn-Koźle i gminne osoby prawne oraz stanu zatrudnienia w tych podmiotach.

Zadania publiczne Gminy Kędzierzyn-Koźle realizowane są przez:

- 1) Urząd Miasta Kędzierzyn-Koźle - zatrudniający na dzień 31 grudnia 2019 r. pracowników w łącznym wymiarze 247 pełnych etatów;
- 2) 41 gminnych jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej - działających w ramach osobowości prawnej Gminy Kędzierzyn-Koźle, zatrudniających na dzień 31 grudnia 2019 r. pracowników w łącznym wymiarze 1553 pełnych etatów; w formie organizacyjno-prawnej:
 - a. 40 gminnych jednostek budżetowych:
 - Miejski Zarząd Budynków Komunalnych, ul. Grunwaldzka 4-6,
 - Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, ul. Mikołaja Reja 2a,
 - Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji, ul. Grunwaldzka 71,
 - Zarząd Obsługi Oświaty i Wychowania, ul. Szkolna 15,
 - Publiczna Szkoła Podstawowa nr 19, ul. Mieszka I 4,
 - Publiczna Szkoła Podstawowa nr 15, ul. K. Szymanowskiego 19,
 - Publiczna Szkoła Podstawowa nr 10, ul. Szkolna 3,
 - Publiczna Szkoła Podstawowa nr 16, ul. Sławięcicka 96,
 - Publiczna Szkoła Podstawowa nr 3, ul. Ignacego Mościckiego 13,
 - Zespół Szkolno-Przedszkolny nr 1, ul. J. Brzechwy 80, (Publiczne Przedszkole nr 20 i Publiczna Szkoła Podstawowa nr 18),
 - Publiczna Szkoła Podstawowa nr 1, ul. Kościelna 19,
 - Publiczna Szkoła Podstawowa nr 5, ul. Tadeusza Kościuszki 41,
 - Publiczna Szkoła Podstawowa nr 6, ul. Pawła Stalmacha 20,
 - Publiczna Szkoła Podstawowa nr 9, ul. Jurija Gagarina 3,
 - Publiczna Szkoła Podstawowa nr 11, ul. Partyzantów 30,

¹ *Raport o stanie Gminy Kędzierzyn-Koźle* - obejmujący podsumowanie działalności Prezydenta Miast Kędzierzyn-Koźle w 2019 roku, Kędzierzyn-Koźle maj 2020 r.

- Publiczna Szkoła Podstawowa nr 12, ul. Piastowska 30,
- Publiczna Szkoła Podstawowa nr 20, ul. Archimedesza 25,
- Publiczne Przedszkole nr 2, ul. Kozielska 3,
- Publiczne Przedszkole nr 5, ul. 1 Maja 5,
- Publiczne Przedszkole nr 6, ul. Tadeusza Kościuszki 21,
- Publiczne Przedszkole nr 7, ul. Jordanowska 14,
- Publiczne Przedszkole nr 8, ul. Romana Dmowskiego 5,
- Publiczne Przedszkole nr 9, ul. Harcerska 16,
- Publiczne Przedszkole nr 10, ul. Władysława Broniewskiego 5,
- Publiczne Przedszkole nr 11, ul. Mikołaja Reja 14,
- Publiczne Przedszkole nr 12, ul. Bolesława Chrobrego 28,
- Publiczne Przedszkole nr 13, ul. Piastowska 10,
- Publiczne Przedszkole nr 14, ul. Franklina Delano Roosevelta 13,
- Publiczne Przedszkole nr 15, ul. Spółdzielców 3,
- Publiczne Przedszkole nr 17, ul. Karola Szymanowskiego 29,
- Publiczne Przedszkole nr 18, ul. Sławięcicka 96,
- Publiczne Przedszkole nr 21, ul. Filtrowa 13,
- Publiczne Przedszkole nr 22, ul. 9 Maja 4,
- Publiczne Przedszkole nr 23 ul. Wierzbowa 4,
- Publiczne Przedszkole nr 24, ul. Leszka Białego 7,
- Publiczne Przedszkole nr 26, ul. Bolesława Śmiałego 5,
- Żłobek nr 3, ul. Piotra Skargi 25,
- Żłobek nr 6, ul. 1 Maja 7,
- Żłobek nr 10, ul. Kazimierza Wielkiego 6,
- Żłobek nr 1, ul. Filtrowa 13,

b. 1 gminnego zakładu budżetowego - Miejski Zakład Cementarny;

3) 3 gminne jednostki organizacyjne posiadające osobowość prawną działające w formie organizacyjno-prawnej gminnej instytucji kultury, zatrudniające na dzień 31 grudnia 2019 r. pracowników w łącznym wymiarze 81 pełnych etatów:

- Miejski Ośrodek Kultury,

- Miejska Biblioteka Publiczna,
 - Muzeum Ziemi Kozielskiej w organizacji;
- 4) 4 spółki z udziałem gminy zatrudniające na dzień 31 grudnia 2019 r. pracowników w łącznym wymiarze 286 pełnych etatów:
- Miejskie Wodociągi i Kanalizacja w Kędzierzynie-Koźlu sp. z o.o. (100% udziałów),
 - Miejski Zakład Energetyki Ciepłej sp. z o.o. (100% udziałów),
 - Miejski Zakład Komunikacyjny w Kędzierzynie-Koźlu sp. z o.o. (100% udziałów),
 - Kędzierzyńsko-Kozielski Park Przemysłowy sp. z o.o. (91,69% udziałów),

łącznie Urząd Miasta Kędzierzyn-Koźle, gminne jednostki organizacyjne oraz spółki z udziałem gminy zatrudniają pracowników na 2167 pełnych etatach, co oznacza, iż Gmina Kędzierzyn-Koźle i gminne osoby prawne stanowią jedno z dwóch największych pod względem liczby zatrudnienia środowisk pracodawców na terenie miasta Kędzierzyn-Koźle i powiatu kędzierzyńsko-kozielskiego.

1.1. Zarządzanie strategiczne

Ocenę systemu zarządzania strategicznego Kędzierzyna-Koźla przeprowadzono w oparciu o analizę istniejących zapisów dokumentów planistycznych, wnioski wynikające z arkuszy samooceny, licznych badań z interesariuszami i mieszkańcami (przedsiębiorcy, uczniowie, mieszkańcy, w tym imigranci). Ważnym źródłem informacji były wyniki ewaluacji aktualnej strategii rozwoju.

Głównym dokumentem strategicznym Kędzierzyna-Koźla jest Strategia Rozwoju Miasta Kędzierzyn-Koźle na lata 2014-2020. Kończąca się Strategia zawierała kluczowe elementy przewidziane dla tego dokumentu, a obecnie (trzeci kwartał 2020 roku) Miasto realizuje prace mające na celu przygotowanie nowej strategii rozwoju.

Proces formułowania strategii, w tym określenia wizji rozwoju, celów, działań, wskaźników i podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację oparty został na zasadach partnerstwa – podczas konsultacji społecznych - przy zaangażowaniu przedstawicieli życia społecznego, gospodarczego oraz politycznego, w tym przedsiębiorców, władz samorządowych, instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych. Warto zauważyć, że spotkania z mieszkańcami zawsze odbywały się w godzinach późnopopołudniowych, aby umożliwić udział jak największej liczbie zainteresowanych (takie podejście stało się standardem w toku przygotowania dokumentów tego rodzaju w Urzędzie Miasta Kędzierzyn-Koźle).

Badanie opinii mieszkańców Kędzierzyna-Koźla na temat jakości życia w mieście oraz poziomu realizacji przez władze lokalne usług dla ludności przeprowadzone zostało w drugiej połowie grudnia 2013 roku przez ekspertów zewnętrznych w ramach prac nad opracowaniem Strategii Rozwoju Miasta Kędzierzyn-Koźle. Projekt badawczy został przeprowadzony zgodnie z metodologią badań ilościowych, z zastosowaniem techniki wywiadu bezpośredniego „face to face” PAPI (ang. Paper And Pencil Interview). Dobór techniki badawczej dyktowany był z jednej strony wysoką standaryzacją narzędzia

badawczego – kwestionariusza wywiadu, z drugiej zaś łatwością kontroli przebiegu badania oraz postępów jego realizacji. W badaniu uczestniczyło łącznie 501 osób.

W Strategii Rozwoju Miasta wyznaczono główne wyzwania rozwojowe:

- Zatrzymać niekorzystne procesy demograficzne,
- Wykorzystać wysoki potencjał inwestycyjny miasta,
- Zwiększyć atrakcyjność miejsca zamieszkania, zintegrować miasto przestrzennie i społecznie,
- Współpracować z bliższym i dalszym otoczeniem.

W Strategii wytyczono wizję przyszłości miasta:

„Ośrodek nowoczesnych technologii i przemysłu, ważny węzeł komunikacyjny na europejskim szlaku kolejowym, drogowym i odrzańskim. Atrakcyjne miejsce życia zintegrowanych, kreatywnych i przedsiębiorczych ludzi.”

Misją miasta **jest rozwój w oparciu o potencjał kreatywnych mieszkańców oraz nowoczesne technologie**. Kędzierzyn-Koźle wspierać będzie przedsiębiorczość, kreatywność i innowacyjność, rozwijać się będzie w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju.

W Strategii ujęto pięć celów głównych:

1. Konkurencyjna i dynamicznie rozwijająca się gospodarka.
2. Ważny węzeł komunikacyjny na europejskich szlakach transportowych.
3. Przedsiębiorczy i zintegrowani mieszkańcy.
4. Atrakcyjne miejsce zamieszkania.
5. Miasto współpracujące i otwarte na zewnątrz.

Ewaluacja on-going Strategii Rozwoju Miasta Kędzierzyn–Koźle na lata 2014-2020, przeprowadzona na przełomie 2018/2019 roku wykazała, że w wizji rozwoju miasta nie uwzględniono należycie sfery społecznej. Warto dodać, że ewaluacja opierała się na badaniu opinii mieszkańców i liderów społecznych. Tym samym możliwe było zbadanie społecznego odbioru głównych celów rozwojowych miasta – także wizji. Ważne jest również to, że ewaluacji dokonano rok przed upływem terminu obowiązywania Strategii. Umożliwiało to ocenę prawie pełnych efektów realizacji strategii.

W badaniu ewaluacyjnym podkreślono, że **w wizji musi pojawić się wątek „miasto z ożywionymi centrami lokalnymi”, nie da się bowiem stworzyć w Kędzierzynie-Koźlu jednego centrum**. Należy ożywić Koźle, np. kulturalnie, zainwestować w zabytki, połączyć tematyczne tych kilka centrów – w Koźlu można zainwestować w turystykę, wykorzystać dziedzictwo, stworzyć miejsca turystyczne, wykorzystać istniejące zaplecze. Kędzierzyn przemysłowy, Koźle turystyczne. **Kwestia ożywienia miasta jest absolutnie priorytetowa**. W opinii respondentów badania ewaluacyjnego w wizji należy zawrzeć zapisy wskazujące na tworzenie miejsc spędzania czasu wolnego, miejsca gdzie da się wyjść, cyt.: *„bo tu na razie nic nikogo nie przyciąga i nic nie zatrzymuje”*. Przywołane postulaty wskazują na dylemat jakości życia i funkcjonalności miasta, w którym brakuje w istocie miejsc oraz funkcji

o charakterze miastotwórczym. Zbieżne wnioski, z przedstawionymi powyżej, można także wyciągnąć na podstawie badań (np. wywiadów z liderami instytucjonalnymi i społecznymi oraz warsztatów SWOT) przeprowadzanych podczas prac nad Programem Rozwoju Lokalnego.

W nowej strategii należy mocniej uwypuklić kwestie demograficzne i społeczne, podkreślić działania na rzecz zatrzymania trendu spadkowego w zakresie liczby mieszkańców. Według respondentów – cyt.: „*powoli z Kędzierzyna tworzy się miasto starszych ludzi*”. Tym samym wizja była nieadekwatna z punktu widzenia rzeczywistych wyzwań, przed którymi stoi miasto. Znacząca grupa głosów wskazywała na fakt, iż kluczem są mieszkańcy, **jednakże kreatywni to tylko mała grupa. Zatem wizja musi mieć bardziej egalitarny charakter.** W opiniach badanych **należy sieciować ludzi w większe grupy, budować społeczeństwo obywatelskie, jak również animować programy współpracy międzypokoleniowej.** W treści wizji powinno być **wyeksponowane „miasto obywatelskie”** wspierające inicjatywy obywatelskie i działania oddolne.

Sformułowana wizja wymaga przebudowy na etapie tworzenia nowej strategii lub jej aktualizacji. Zapisy wizji są bardzo ważne dla mieszkańców, co było jednoznacznie artykułowane na spotkaniach. **Odbiór aktualnych zapisów był ambiwalentny, a często negatywny ze względu m.in. na brak wpływu samorządu na ich urzeczywistnienie, lapidarność czy też brak nadania adekwatnej rangi mieszkańcom jako wspólnotcie lokalnej.** Treść wizji wymaga korekty zrealizowanej w formie partycypacyjnej. Właśnie takie podejście zastosowano tworząc nową wizję na potrzeby Programu Rozwoju Lokalnego.

Przyjęte w warstwie planistycznej zadania ujęte w Strategii miały charakter celowy i wynikały z jednej strony z przepisów ustawy o samorządzie gminnym, z drugiej natomiast z diagnozy. Tym samym badanie ewaluacyjne potwierdza **wysoką skuteczność działań**, szczególnie w zakresie **pozyskiwania środków zewnętrznych** oraz działań realizowanych w oparciu o **potencjał subregionu.**

Ewaluacja on-going Strategii Rozwoju Miasta Kędzierzyna–Koźle na lata 2014-2020 wskazała ponadto na następujące wnioski.

Pierwszym aspektem jest częściowa **dezaktualizacja Strategii w kontekście uwarunkowań i sytuacji społeczno-gospodarczej Kędzierzyna-Koźla oraz jego otoczenia konkurencyjnego**, jak również zmian w wymiarze systemowym na poziomie centralnym. Drugim elementem są przeobrażenia na poziomie lokalnym, jak również wiążąca się z tym konieczność przeprowadzenia audytu miejskiego w formie raportu diagnostyczno-statystycznego prezentującego zmiany sytuacji społeczno-gospodarczej miasta. Zmiana sytuacji społeczno-gospodarczej w Kędzierzynie-Koźlu jest odczuwana przez mieszkańców.

W trakcie ewaluacji on-going oceniono również system monitorowania realizacji Strategii. Zauważono, że z punktu widzenia operacyjnego **charakter monitoringu jest głównie informacyjny i ma wymiar sprawozdawczy.** Jednocześnie należałoby wzbogacić go o wartości bazowe i pożądane (docelowe), które pozwalałyby na dokonywanie pomiarów. Ponadto zasadnym byłby cykliczny pomiar wskaźników określających zmianę w oparciu o katalog obiektywnych wskaźników agregowanych w statystyce publicznej.

Podsumowanie monitoringu wskazuje na realizację rzeczową poszczególnych zaplanowanych przedsięwzięć i te postępy należy z punktu widzenia wdrażania ocenić pozytywnie. Niemniej brak ustalonych wartości bazowych i docelowych nie pozwalają na dokonywania porównywalnych pomiarów. Z punktu widzenia monitoringu dostrzega się brak wpisania w dokument instrumentów

weryfikujących zmianę wynikającą z interwencji (np. w formie selekcji dedykowanych dla celu wskaźników GUS).

Opracowywane przez Gminę dokumenty strategiczne muszą konsekwentnie przejść analizę pod kątem spójności z innymi opracowaniami o charakterze strategicznym. Zapewnia to szeroki udział interesariuszy podczas tworzenia dokumentów. Komórki tworzące poszczególne opracowania przedkładają ich zarysy czy wersje robocze do konsultacji innym jednostkom i instytucjom zaangażowanym tematycznie. Dodatkowo przeprowadzony corocznie monitoring realizacji Strategii rozwoju miasta pokazuje w jaki sposób wdrażana jest nie tylko sama strategia, ale także inne programy.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, że planowanie strategiczne w Kędzierzynie-Koźlu ma wymiar regionalny. Wynika to z zapisów Strategii rozwoju. Wymiar i znaczenie współpracy podkreślane było przez interesariuszy w licznych wywiadach. Związane jest to z subregionalną funkcją miasta.

W ramach prac ewaluacyjnych została również przeprowadzona diagnoza postrzegania przez interesariuszy – mieszkańców Kędzierzyna-Koźla oraz organizacje tworzące trzeci sektor i podmioty biznesowe, jak również instytucjonalne – tematyki SMART City. Badanie obejmowało pozyskanie informacji, opinii i ocen w zakresie inteligentnych rozwiązań, technologii sprzyjających rozwojowi nowoczesnych miast wykorzystujących innowacje techniczne. Jednocześnie rdzeniem prowadzonych badań była chęć pozyskania wiedzy na temat postrzegania w środowisku lokalnym **idei „miasta współtworzonego przez mieszkańców”** oraz wykorzystania narzędzi aktywnego i kreatywnego włączania obywateli w formule demokracji bezpośredniej.

Na potrzeby badania przeprowadzono: badanie jakościowe (IDI – indywidualne wywiady pogłębione) zrealizowane w dniach 15-19 październik 2018r. na próbie 15 przedstawicieli samorządu Kędzierzyna-Koźla oraz organizacji społecznych oraz badania sondażowe w formie ankiety on-line w dniach od 1-19.10.2018r.

Wśród interesariuszy dostrzeżono **potrzebę kreowania, przy użyciu inteligentnych rozwiązań, miasta jako przestrzeni przyjaznej do życia, za którą współodpowiedzialność ponoszą także mieszkańcy,** którzy jednocześnie biorą aktywny udział w zarządzaniu i współdecydowaniu o niej. Na podstawie badań wypracowano pomysł projektu bazującego na stworzeniu platformy partycypacji, która będzie gromadziła możliwie szeroką grupę interesariuszy, w których interesie leży rozwój gospodarczy i społeczny miasta. Do tej grupy zaliczają się m.in. mieszkańcy, lokalni i krajowi przedsiębiorcy, przedstawiciele samorządu czy startupy. Platforma będzie wirtualnym miejscem wymiany informacji, zgłaszania i konsultacji pomysłów w celu realizacji potrzeb mieszkańców i inwestorów. Funkcja informacyjna i konsultacyjna umożliwi szybkie i optymalne wdrożenie proponowanych rozwiązań w poszanowaniu opinii publicznej, co ma na celu minimalizację konfliktów społecznych. W trakcie procesu ewaluacji na podstawie wniosków płynących z badań, podjęto decyzję o konieczności budowania innowacyjnych rozwiązań na rzecz wsparcia partycypacji społecznej w Kędzierzynie-Koźlu jako niezbędnego elementu dla rozwoju inteligentnego miasta współtworzonego przez mieszkańców. Wnioski z ewaluacji stały się podstawą do opracowania projektu EOG.

W poniższych tabelach przedstawiono szczegółową ocenę systemu zarządzania strategicznego Kędzierzyna-Koźla. W ramach oceny dokonanej przez pryzmat standardów działań i procedur, zespołu, kompetencji, zasobów i technologii oraz współpracy z interesariuszami, zdefiniowano potencjały i problemy zarządzania strategicznego miastem.

1.1.1. Standardy działania, procedury

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Strategia rozwoju lokalnego ma ustaloną wizję (kim będziemy?), zarysowany horyzont czasowy (kiedy?), ustalone cele, ma zdefiniowane rezultaty/korzyści dla mieszkańców oraz jest przyjęta przez Radę Miasta.	Obecna strategia przyjęta została uchwałą Nr LX/677/14 Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 1 października 2014 r., obowiązuje do 2020 roku, ma ustalone cele strategiczne, operacyjne oraz zadania. Została opracowana przy szerokim włączeniu interesariuszy, stąd zadania w niej ujęte wynikają z potrzeb wspólnoty społeczności Kędzierzyna-Koźla.	Nie zidentyfikowano.
Decyzje strategiczne podejmowane są w oparciu o systemowo gromadzone dane (ilościowe i jakościowe) oraz analizę trendów w kluczowych obszarach.	Decyzje strategiczne wynikają z zapisów obowiązującej strategii, na bieżąco analizowane są potrzeby w poszczególnych obszarach działania Gminy, które są zaspokajane zgodnie ze zdolnościami budżetowymi, w koordynacji z ewentualnymi możliwościami pozyskania środków pozabudżetowych. Dane są corocznie gromadzone w sporządzonych sprawozdaniach z wdrażania strategii rozwoju, które pokazują postęp w realizacji zadań. Analizy te wykonuje Wydział Strategii Rozwoju i Środków Pomocowych na podstawie uzyskanych materiałów od poszczególnych dysponentów zadań. Dodatkowym źródłem wiedzy jest sporządzany corocznie przez wszystkie jednostki plan budżetu na rok następny, który często wywołuje reperkusje wieloletnie. Ponad to wszystkie jednostki działające na podstawie przyjętych planów, strategii, programów dokonują corocznego ich monitoringu, który wskazuje stopień realizacji oraz kolejne konieczne do podjęcia działania.	Wskazanim byłoby przemyślenie i wprowadzenie działań, mechanizmów, ujednoliconych mierzalnych wskaźników czy systemów, które usprawniłyby ten proces.
Dla celów i działań strategicznych realizowana jest systematycznie i systemowo analiza ryzyka, a jej wynik jest uwzględniany w procesie planowania	Właściciele poszczególnych ryzyk na bieżąco monitorują zidentyfikowane u siebie ryzyka. W urzędzie powołane jest Biuro Audytu i Kontroli Wewnętrznej (symbol AKW), które zgodnie z § 21 Procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Kędzierzyn-Koźle, stanowiącej załącznik do zarządzenia nr 1534/AKW/2017 Prezydenta Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 31 maja 2017 r. z	Reakcja na zaistniałe ryzyko może zachodzić z opóźnieniem, gdyż brakuje narzędzia dającego możliwość natychmiastowej interwencji w razie takiej konieczności. Również dyrektorzy i kierownicy nie mają

strategicznego oraz w podejmowaniu decyzji.	późn. zm., gromadzi i analizuje wskazane przez poszczególnych właścicieli ryzyka oraz skuteczność wdrożonych mechanizmów kontrolnych.	możliwości natychmiastowego zgłaszania swoich uwag i spostrzeżeń, które byłyby widoczne dla wszystkich użytkowników w tym samym czasie.
Strategia rozwoju lokalnego i strategię sektorowe/funkcjonalne są ze sobą spójne.	Opracowywane przez Gminę dokumenty strategiczne muszą konsekwentnie przejść analizę pod kątem spójności z innymi opracowaniami o charakterze strategicznym. Zapewnia to szeroki udział interesariuszy podczas tworzenia dokumentów. Komórki tworzące poszczególne opracowania przedkładają ich zarysy czy wersje robocze do konsultacji innym jednostkom i instytucjom zaangażowanym tematycznie. Dodatkowo przeprowadzony corocznie monitoring realizacji Strategii rozwoju miasta pokazuje w jaki sposób wdrażane są inne programy.	Nie zidentyfikowano.
Strategia rozwoju lokalnego i strategię sektorowe/funkcjonalne są spójne z istniejącymi strategiami ponadlokalnymi, w tym dla sąsiednich samorządów z obszaru funkcjonalnego.	Wszystkie strategie są spójne ze strategiami wojewódzkimi i ogólnokrajowymi. Ponadto nie mają negatywnego wpływu na gminy sąsiednie, a często są wspólnie realizowane. Przykładem jest opracowanie „założeń do planu zaopatrzenia w ciepło....” gdzie gminy sąsiednie odnoszą się do proponowanych zadań, opiniują projekty, które w dokumencie zostają ujęte. Projekt POŚ uzgadniany jest ze Starostą Powiatu Uchwała w sprawie wyznaczenia aglomeracji podjęta po uzyskaniu pozytywnych opinii wszystkich Rad Gmin wchodzących w skład Aglomeracji. Obowiązujące w Gminie strategie sektorowe, zachowują spójność ze strategią rozwoju miasta, każdy z przyjętych „branżowych” dokumentów strategicznych odwołuje się do strategii rozwoju jako dokumentu wyższego rzędu. W obowiązującej strategii ostatni z celów to „Miasto współpracujące i otwarte na zewnątrz”, gdzie wskazano działania, które można realizować z sąsiednimi gminami lub gminami wchodzącymi w skład Subregionu Kędzierzyńsko-Strzeleckiego. Założenia są zatem spójne z działaniami gmin sąsiednich.	Nie zidentyfikowano.

Dokumenty strategiczne podlegają systematycznym przeglądom i są aktualizowane odpowiednio do potrzeb.	W dokumentach strategicznych ustalony został system ewaluacji i monitoringu, monitoring odbywa się poprzez coroczny przegląd realizowanych zadań ujętych w dokumencie, a raport z ewaluacji strategii rozwoju miasta dostępny jest na stronach Internetowych miasta. Każdego roku Kierownicy jednostek organizacyjnych proszeni są o wskazanie zadań, które uległy dezaktualizacji oraz wskazanie innych ważnych kierunków działania (jeżeli takie się pojawiły w międzyczasie).	Nie zidentyfikowano.
Strategia rozwoju lokalnego i strategię sektorowe/funkcjonalne zawierają zadania z określonym budżetem, czasem realizacji i priorytetem, bądź dane szczegółowe dot. zadań są zawarte w planach operacyjnych do strategii.	Wszystkie strategie sektorowe związane są z realizacją konkretnych zadań. Jeśli są to zadania odnoszące się do danego roku, to są one ujmowane w budżecie. Strategie odnoszą się do konkretnych zadań zaplanowanych do wykonania w okresie obowiązywania dokumentów, nakłady finansowe i czas realizacji zadań określony jest w budżecie i WPF.	Nie zawsze w dokumentach strategicznych są wskazane sztywne ramy czasowe (np. konkretny rok) czy budżet na realizację poszczególnych zadań.
Dokumenty strategiczne są opracowywane z udziałem zróżnicowanej grupy interesariuszy reprezentujących trzy sektory.	Wszystkie dokumenty strategiczne podlegają konsultacjom z organizacjami pozarządowymi i innymi interesariuszami miasta. W prace nad opracowaniem dokumentów włączone zostały różne grupy interesariuszy, a listy zaangażowanych osób i instytucji zostają ujęte w dokumentach. Zadbano aby spotkania, w których uczestniczą zwłaszcza mieszkańcy, odbywały się w godzinach późnopopołudniowych w miejscach przyjaznych dla osób niepełnosprawnych (bez barier architektonicznych).	Nie zidentyfikowano.
Zarządzanie projektami strategicznymi jest dokumentowane zgodnie z jedną ze sformalizowanych metodyk w tym zakresie (np. PRINCE 2, lub własną zdefiniowaną aktem wewnętrznym).	Wykorzystuje się własne rozwiązania, oparte na doświadczeniu i poparte dokumentami organizacyjnymi (Regulaminy, ISO, kontrola Zarządcza, Zarządzanie ryzykiem).	W urzędzie nie stosuje się zarządzania projektami według sformalizowanych metodyk np. PRINCE 2.

Źródło: opracowanie własne

1.1.2. Zespół

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Odpowiedzialność za realizację zadań i celów została delegowana do poziomu zapewniającego ich skuteczną i efektywną realizację.	Odpowiedzialność za realizację zadań i celów została przydzielona zapisami Regulaminu Organizacyjnego poszczególnym Wydziałom UM, jak również pozostałym jednostkom organizacyjnym gminy na podstawie odrębnych przepisów. Za realizację konkretnych celów i zadań odpowiada dysponent środków budżetowych (zgodnie z uchwałą budżetową i WPF), według kompetencji i podziałem obowiązków.	Nie zidentyfikowano.
W strukturze funkcjonuje stanowisko/komórka organizacyjna odpowiedzialna za koordynację procesu planowania strategicznego.	W strukturze urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle zadania koordynacyjne w tym zakresie wykonuje Wydział Strategii Rozwoju i Środków Pomocowych. Dodatkowo w odniesieniu do strategii sektorowych – jednostka, bądź wydział merytoryczny koordynuje wdrażanie oraz planowanie strategiczne w konkretnej branży (np. ochrona środowiska, zdrowie, polityka mieszkaniowa).	Nie zidentyfikowano.
W strukturze funkcjonuje stanowisko/komórka organizacyjna odpowiedzialna za monitorowanie postępu realizacji działań strategicznych oraz przekazywanie wniosków z dokonanych analiz organowi wykonawczemu.	W odniesieniu do Strategii Rozwoju Miasta - Wydział Strategii Rozwoju i Środków Pomocowych. W odniesieniu do strategii sektorowych – jednostka, bądź wydział merytoryczny.	Warto wziąć pod uwagę zlecenie monitorowania postępu realizacji działań strategicznych jednostce zewnętrznej, która obiektywnie wskazałaby, jakie działania są realizowane, a jakie nie, i co jest tego przyczyną.
W strukturze funkcjonuje stanowisko/komórka organizacyjna odpowiedzialna za gromadzenie i analizowanie danych strategicznych.	W odniesieniu do Strategii Rozwoju Miasta - Wydział Strategii Rozwoju i Środków Pomocowych. W odniesieniu do strategii sektorowych – jednostka, bądź wydział merytoryczny.	Sporadycznie zadania dotyczące gromadzenia i analizy danych zlecane są zewnętrznym ekspertom. Sytuacja taka ma miejsce, kiedy należy wykonać badania posługując się wyspecjalizowanym narzędziem analitycznym bądź dotyczy szerokiego udziału społeczeństwa (interesariuszy) i różnorodnych

		technik dotarcia do respondenta, do których pracownicy Urzędu Miasta nie mają dostępu.
Odpowiedzialność za ocenę ryzyka w procesie zarządzania strategicznego została zdefiniowana i wskazano osobę/komórkę odpowiedzialną za monitorowanie ryzyk.	Procedura zarządzania ryzykiem zawarta jest w załączniku do zarządzenie nr 1534/AKW/2017 Prezydenta Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 31 maja 2017 r. Określa ona odpowiedzialność za monitorowanie ryzyk w ramach działań poszczególnych Wydziałów Urzędu Miasta. Ponadto obowiązuje Zarządzenie Prezydenta Miasta nr 599/KZ/2011 z 23 grudnia 2011 r. z późn zm. w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej w gminnych jednostkach organizacyjnych oraz zobowiązania kierowników tych jednostek do ich stosowania.	Nie zidentyfikowano.
Odpowiedzialność za realizację działań/projektów strategicznych została zdefiniowana.	Dodatkowo podział zadań wynika z obowiązującego Regulaminu organizacyjnego.	Zdarzają się spory kompetencyjne oraz sytuacje niedostatecznego przepływu informacji pomiędzy realizatorami poszczególnych działań, co rodzi niedomówienia i zagraża prawidłowej realizacji projektów (np. likwidacja stanowiska pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. Odry spowodowała, że realizację zadań związanych z tą tematyką realizuje w zakresie ogólnie określonych, ograniczonych kompetencji związanych z gospodarką wodną, wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa Urzędu Miasta).
Nadzór nad strategią rozwoju lokalnego oraz strategiami sektorowymi/funkcjonalnymi został zdefiniowany.	Określony został w dokumentach strategicznych i obowiązującym Regulaminie organizacyjnym.	Nie zidentyfikowano.

Źródło: opracowanie własne

1.1.3. Kompetencje

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Kadra zarządzająca jest przygotowana do realizacji swoich obowiązków w procesie zarządzania strategicznego.	Kadra posiada adekwatne wykształcenie, uzupełnione studiami podyplomowymi oraz licznymi kursami i szkoleniami podnoszącymi kwalifikacje jak również doświadczenie zawodowe. Corocznie opracowywany jest plan szkoleń na rok kolejny, który jest realizowany w oparciu o posiadane środki. Oprócz tego na bieżąco analizowane są pojawiające się możliwości podnoszenia kwalifikacji, z których w miarę potrzeb korzystają pracownicy.	W związku ze zmianą ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, zwłaszcza w kontekście wywołanych nią zmian w ustawie o samorządzie gminnym pojawia się konieczność bliższego zapoznania się z tematyką skutków wprowadzonych zmian.
Osoby odpowiedzialne za gromadzenie i analizę danych posiadają kompetencje niezbędne do ich poprawnej interpretacji.	Osoby posiadają wymaganą wiedzę, a ponadto chętnie uczestniczą w szkoleniach i stale podnoszą swoje kwalifikacje. Istnieje potrzeba wprowadzenia systemu zachęt do podnoszenia kwalifikacji np. poprzez studia podyplomowe czy uzyskiwanie uprawnień. W sytuacjach wymagających wiedzy specjalistycznej, dla analizy i interpretacji wyników korzysta się z wyspecjalizowanej instytucji (GUS, firmy zewnętrzne, raporty na podmiotowych stronach internetowych właściwych instytucji).	Nie zidentyfikowano.
Kierownicy projektów strategicznych mają przygotowanie metodyczne z zakresu zarządzania projektami.	Kierownicy systematycznie poszerzają wiedzę z zakresu zarządzania projektami oraz posiadają doświadczenie we wdrażaniu.	Nie zidentyfikowano.

Źródło: opracowanie własne

1.1.4. Zasoby i technologie

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Gromadzenie i analiza danych historycznych oraz analiza trendów odbywają się przy pomocy dedykowanego oprogramowania.	Dokumenty przygotowywane są w formie opisowych sprawozdań. Ewaluacja on-going zebrała tabelarycznie poszczególne wskaźniki osiągnięte dla poszczególnych zadań na przestrzeni lat 2014-2018.	O ile gmina do gromadzenia danych finansowych posiada stosowne oprogramowanie, o tyle nie posiada narzędzia dla gromadzenia i analizy danych wskaźnikowych. Korzysta z danych historycznych udostępnianych przez GUS i ewentualnie własnych zasobów przygotowanych w plikach Excel.

Zarządzanie projektami strategicznymi wspierane jest oprogramowaniem ułatwiającym nadzór nad postępem prac i monitorowanie efektów wdrożenia projektów.	Częściowo tak. Projekty objęte dofinansowaniem zarządzane są poprzez dedykowane oprogramowanie np. SL2014, MS2014+, SYZYF, Amodit, Eboi. W zarządzaniu projektami własnymi korzysta się z narzędzi typu Exel. Dodatkowo na stronie internetowej miasta i na serwerze udostępnionym pracownikom można prześledzić na jakim etapie znajduje się realizacja zadania: od momentu wszczęcia zamówienia publicznego po podpisanie umowy z wykonawcą i dalej realizacja zadania na podstawie wprowadzanych do systemu faktur.	Poszukiwane dane są zbyt rozproszone, ich wyszukanie wymaga znajomości BIP-u.
Gromadzone dane oraz wyniki prac strategicznych są udostępniane w Internecie interesariuszom na dedykowanej platformie.	Gromadzone dane oraz wyniki prac strategicznych są udostępniane w Internecie na stronie internetowej urzędu miasta www.kedzierzynkozle.pl	Warto przemyśleć zasadność wdrożenia dodatkowego narzędzia informatycznego wspomagającego ten proces.

Źródło: opracowanie własne

1.1.5. Współpraca z interesariuszami

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Zarządzanie strategiczne jest systemowo doskonałe w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy.	Wyciągane są wnioski ze zrealizowanych projektów, a na ich podstawie podejmowane decyzje dotyczące poprawy systemu zarządzania.	Interesariusze lokują działania strategiczne głównie w zasoby materialne nie zaś w kapitał ludzki. Z tą materią wiążą się ich oczekiwania – najlepszym przykładem są propozycje działań do budżetu obywatelskiego, gdzie zdecydowana większość ma charakter inwestycyjny.

Źródło: opracowanie własne

1.2. Zarządzanie finansami

Ocenę systemu zarządzania finansowego Kędzierzyna-Koźła przeprowadzono w oparciu o analizę danych finansowych (budżet miasta), wnioski wynikające arkuszy samooceny, analizę treści dokumentów strategicznych w odniesieniu do finansowania zadań rozwojowych, opinie RIO.

Wg danych GUS w 2018 roku Kędzierzyn-Koźle osiągnął ponad 284 mln zł dochodów ogółem. W tym 62,3% dochodów miasta stanowiły dochody własne. Od 2002 roku widoczny był systematyczny wzrost dochodów, szybszy w okresie pomiędzy 2002 i 2010 rokiem (73%) niż w okresie pomiędzy 2010 a 2018 rokiem (61%). W historii obrazującej wielkość osiąganych dochodów ogółem przez Kędzierzyn-Koźle widoczny jest okres kryzysu w sferze gospodarczej, który spowodował spadek dochodów miasta w 2013 roku, a w 2012 oraz 2014 roku tylko nieznaczny wzrost. **Lata od 2015 do 2018 roku charakteryzowały się wzrostem dochodów ogółem rzędu 7-10% względem roku poprzedniego.** Wraz ze wzrostem dochodów ogółem rosły także wskaźniki dochodów w przeliczeniu na mieszkańca oraz dochodów własnych na mieszkańca.

Analiza rocznych budżetów Miasta Kędzierzyn-Koźle, przeprowadzona na podstawie danych analitycznych przygotowanych przez Związek Miast Polskich (narzędzie Excel analiza Rb i WPF dla Kędzierzyna-Koźle) pozwala bardziej szczegółowo spojrzeć na strukturę dochodów i wydatków Miasta. Jak już wspomniano dochody miasta w ciągu ostatniej dekady rosły dość dynamicznie. Dla okresu ujętego w analizach szczegółowych rocznych budżetów miasta, tj. lat 2013-2019 odnotowano wzrost rocznych dochodów rzędu 100 mln zł, co stanowiło około 50% wartości dochodów budżetu roku bazowego. W tym miejscu warto bliżej przyjrzeć się dochodom bieżącym miasta, na które składają się w największym zakresie dochody generowane przez aktywność gospodarczą i ekonomiczną mieszkańców i podmiotów gospodarczych (udziały w podatkach i podatek od nieruchomości), jak też z tytułu dotacji i środków przeznaczonych na cele bieżące.

Z 70,7 mln zł przyrostu dochodów bieżących miasta w analizowanym okresie:

- 29,9 mln zł pochodziło z tytułu dotacji i środków przeznaczonych na cele bieżące,
- 22,7 mln zł pochodziło z tytułu udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych,
- 11,5 mln zł pochodziło z podatku od nieruchomości,
- 5,8 mln zł pochodziło ze wzrostu subwencji ogólnej.

Powyższe oznacza, że duży odsetek wzrostu dochodów generowany był przez potencjał wewnętrzny miasta i związany był ze wzrostem aktywności gospodarczej, wzrostem poziomu wynagrodzeń oraz utrzymaniem aktywności zawodowej mieszkańców na stałym poziomie (zobacz dane nt. liczby osób pracujących), pomimo depopulacji miasta i otoczenia funkcjonalnego.

Analizując dochody majątkowe miasta zwraca uwagę wzrost dochodów w okresie dwóch ostatnich analizowanych lat 2018-2019. Ten wzrost związany był zarówno ze wzrostem dochodów ze sprzedaży majątku w 2019 roku, jak też relatywnie wysokimi dochodami z tytułu dotacji oraz środków przeznaczonych na inwestycje. Te wartości dochodów przełożyły się również na stosunkowo wysokie (na linii analizowanego czasu) wydatki inwestycyjne i zakupy inwestycyjne. Wysilek inwestycyjny miasta doceniają w opiniach mieszkańcy, którzy zauważają zachodzące zmiany przestrzenno-funkcjonalne.

Wysilek inwestycyjny w latach 2018-2019 widoczny jest również w strukturze wydatków miasta. O ile do 2017 roku wydatki majątkowe osiągnęły max. 17,5% wydatków ogółem, to w latach 2018-2019 przekroczyły 20%, przy jednoczesnym wzroście całkowitych wydatków. Tym samym w latach 2018-2019 inwestycje i zakupy inwestycyjne osiągnęły wartość około 147 mln zł.

W analizowanym okresie rosły również wydatki bieżące (wzrost o 43,12%), w tym również wynagrodzenia (35,21%). Poziom wzrostu wynagrodzeń w ujęciu rok do roku wynosił 5% i był zasadniczo porównywalny od wzrostu średnich wynagrodzeń brutto w Kędzierzynie-Koźlu.

Tabela 1. Roczne dochody budżetu Miasta Kędzierzyn-Koźle w latach 2013-2019

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Zmiana %
Dochody ogółem	205 554,02	210 246,86	222 466,23	245 218,62	262 584,42	284 247,00	308 413,57	50,04
Dochody bieżące, z tego:	198 526,18	196 811,18	205 202,77	238 768,57	254 447,74	265 361,82	269 228,58	35,61
- dochody z tytułu udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych	41 922,72	45 697,52	47 854,16	51 840,23	55 671,49	62 578,78	64 661,48	54,24
- dochody z tytułu udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób prawnych	6 543,53	2 434,02	4 454,44	5 765,77	5 122,77	4 825,00	4 600,00	-29,70
- z subwencji ogólnej	33 646,42	34 386,02	35 744,86	36 490,18	36 305,42	37 487,86	39 501,62	17,40
- z tytułu dotacji i środków przeznaczonych na cele bieżące	24 383,15	24 603,87	26 490,58	46 630,92	53 570,74	55 493,52	54 329,08	122,81
- pozostałe dochody bieżące, w tym:	92 030,36	89 689,76	90 658,73	98 041,47	103 777,32	104 976,67	106 136,40	15,33
- z podatku od nieruchomości	63 943,36	65 615,89	64 772,59	66 464,67	73 695,40	74 202,72	75 439,00	17,98
Dochody majątkowe, w tym:	7 027,84	13 435,68	17 263,46	6 450,05	8 136,68	18 885,17	39 184,99	457,57
- ze sprzedaży majątku	3 520,76	3 134,16	3 163,13	3 370,37	2 807,47	3 973,24	14 861,59	322,11
- z tytułu dotacji oraz środków przeznaczonych na inwestycje	3 175,74	9 963,29	14 092,74	3 052,87	5 125,37	14 803,41	23 937,80	653,77

Źródło: opracowanie na podstawie matrycy Analiza Rb i WPF dla Kędzierzyna-Koźle (Związek Miast Polskich)

Tabela 2. Roczne dochody budżetu Miasta Kędzierzyn-Koźle w latach 2013-2019 – w ujęciu procentowym

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Średnio dla okresu
Dochody ogółem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100
Dochody bieżące, z tego:	96,58	93,61	92,24	97,37	96,90	93,36	87,29	93,91
- dochody z tytułu udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych	20,39	21,74	21,51	21,14	21,20	22,02	20,97	21,28
- dochody z tytułu udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób prawnych	3,18	1,16	2,00	2,35	1,95	1,70	1,49	1,98
- z subwencji ogólnej	16,37	16,36	16,07	14,88	13,83	13,19	12,81	14,78
- z tytułu dotacji i środków przeznaczonych na cele bieżące	11,86	11,70	11,91	19,02	20,40	19,52	17,62	16,00
- pozostałe dochody bieżące, w tym:	44,77	42,66	40,75	39,98	39,52	36,93	34,41	39,86
- z podatku od nieruchomości	31,11	31,21	29,12	27,10	28,07	26,11	24,46	28,17
Dochody majątkowe, w tym:	3,42	6,39	7,76	2,63	3,10	6,64	12,71	6,09
- ze sprzedaży majątku	1,71	1,49	1,42	1,37	1,07	1,40	4,82	1,90
- z tytułu dotacji oraz środków przeznaczonych na inwestycje	1,54	4,74	6,33	1,24	1,95	5,21	7,76	4,11

Źródło: opracowanie na podstawie matrycy Analiza Rb i WPF dla Kędzierzyna-Koźle (Związek Miast Polskich)

Tabela 3. Wydatki budżetu Miasta Kędzierzyn-Koźle w latach 2013-2019

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Zmiana %
Wydatki ogółem	203 456,05	220 598,36	223 304,95	243 714,14	273 986,22	305 468,79	342 031,14	68,11
Wydatki bieżące, w tym:	182 720,08	183 151,47	188 356,49	215 346,95	226 060,10	238 853,75	261 504,39	43,12
- na wynagrodzenia i składki od nich naliczane	86 068,47	89 453,75	92 722,31	95 990,35	98 852,78	104 922,32	116 375,39	35,21
- wydatki na obsługę długu, w tym:	3 033,74	2 368,90	2 194,94	2 282,01	2 010,77	2 531,30	2 700,00	-11,00
Wydatki majątkowe, w tym:	20 735,97	37 446,89	34 948,46	28 367,19	47 926,12	66 615,03	80 526,75	288,34
- inwestycje i zakupy inwestycyjne, o których mowa w art. 236 ust. 4 pkt 1 ustawy, w tym:	20 735,97	37 446,89	34 948,46	28 367,19	47 926,12	66 615,03	80 526,75	288,34
- wydatki o charakterze dotacyjnym na inwestycje i zakupy inwestycyjne	304,42	890,14	952,36	1772,25	2244,33	1228,38	1535,62	404,44

Źródło: opracowanie na podstawie matrycy Analiza Rb i WPF dla Kędzierzyna-Koźle (Związek Miast Polskich)

Tabela 4. Wydatki budżetu Miasta Kędzierzyn-Koźle w latach 2013-2019 – w ujęciu procentowym

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Średnio dla okresu
Wydatki ogółem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Wydatki bieżące, w tym:	89,81	83,02	84,35	88,36	82,51	78,19	76,46	83,24
- na wynagrodzenia i składki od nich naliczane	42,30	40,55	41,52	39,39	36,08	34,35	34,02	38,32
- wydatki na obsługę długu, w tym:	1,49	1,07	0,98	0,94	0,73	0,83	0,79	0,98
Wydatki majątkowe, w tym:	10,19	16,98	15,65	11,64	17,49	21,81	23,54	16,76
- inwestycje i zakupy inwestycyjne, o których mowa w art. 236 ust. 4 pkt 1 ustawy, w tym:	10,19	16,98	15,65	11,64	17,49	21,81	23,54	16,76
- wydatki o charakterze dotacyjnym na inwestycje i zakupy inwestycyjne	0,15	0,40	0,43	0,73	0,82	0,40	0,45	0,48

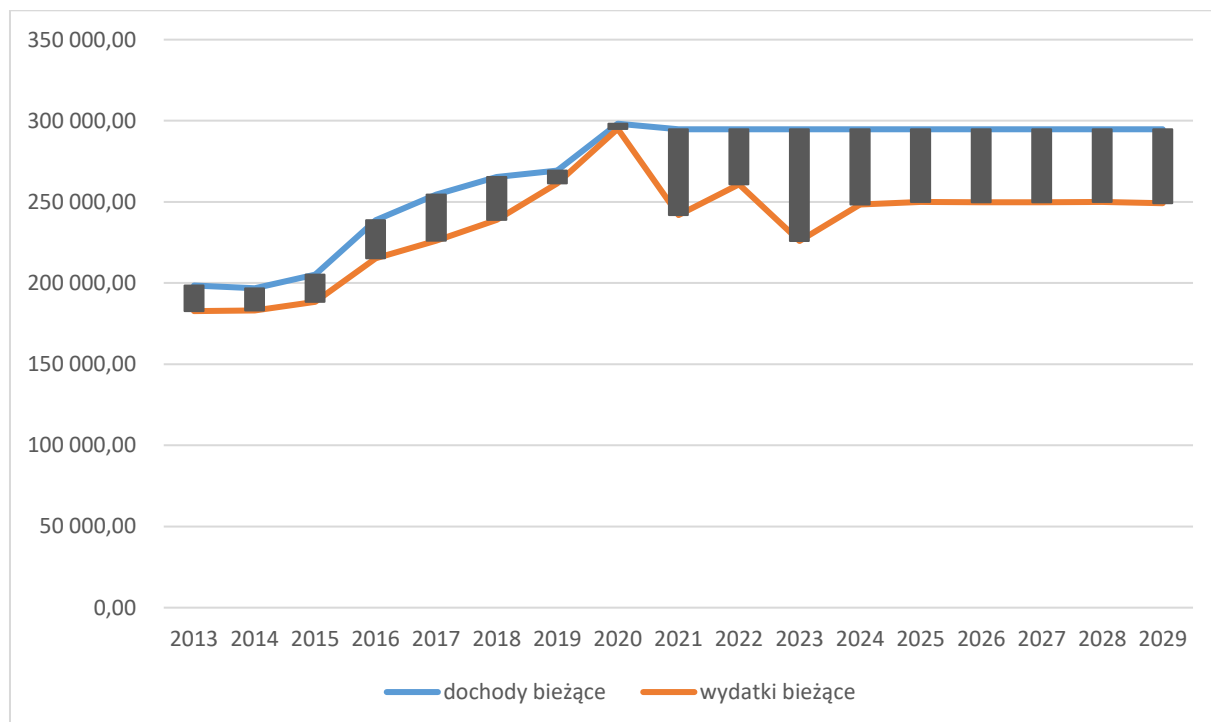
Źródło: opracowanie na podstawie matrycy Analiza Rb i WPF dla Kędzierzyna-Koźle (Związek Miast Polskich)

Analizując poziom dochodów bieżących i wydatków bieżących Kędzierzyna-Koźla należy podkreślić, iż w okresie pomiędzy 2013 a 2019 rokiem korzystna sytuacja finansowa miasta pozwoliła na osiągnięcie stabilności budżetowej i podjęcie istotnego wysiłku inwestycyjnego. Wzrastający poziom dochodów, w tym również dostępność zewnętrznych środków dotacyjnych umożliwił realizację szeregu inwestycji w przestrzeni miasta. Wieloletnia Prognoza Finansowa dla Miasta zbudowana została w sposób zbilansowany i bezpieczny, bazując na stabilnych źródłach dochodów, generowanych przez aktywność ekonomiczną mieszkańców i podmiotów gospodarczych, uwzględniając konieczność spłaty zobowiązań kredytowych, umożliwiającą realizację inwestycji.

W odniesieniu do przyszłych dochodów bieżących zakłada się utrzymanie poziomu dochodów przewidywanych dla 2020 roku na stałym poziomie, rzędu 295 mln zł. Jest to podejście bezpieczne. Jak pokazują prognozy demograficzne w Kędzierzynie-Koźlu dojdzie do dalszych dynamicznych zmian związanych z liczebnością mieszkańców miasta, a także poszczególnych grup ekonomicznych wieku ludności. **Prognoza wskazuje, że wzrost dochodów budżetu miasta w największym stopniu uzależniony będzie od wzrostu dochodów ludności miasta.** Jak już wcześniej wskazano, szybkość wzrostu dochodów miasta hamowana będzie poprzez zmiany demograficzne. Łącznie prognozuje się, przy założeniu utrzymania obecnego tempa wzrostu wynagrodzeń oraz rent i emerytur w kraju, że łączne dochody uzyskiwane przez osoby fizyczne w Kędzierzynie-Koźlu w perspektywie do 2030 roku zwiększą się o około 30%. Jednocześnie prognoza ta obarczona jest szeregiem ryzyk, do których w pierwszej kolejności zaliczyć należy tempo wzrostu wynagrodzeń, rent i emerytur, tempo wzrostu gospodarczego, dynamikę migracji (np. odwrócenie lub zrównoważenie ubytku ludności, inflacja).

Jednocześnie prognoza dot. wydatków bieżących WPF zakłada zmniejszenie poziomu wydatków bieżących do poziomu 250 mln zł w skali rocznej.

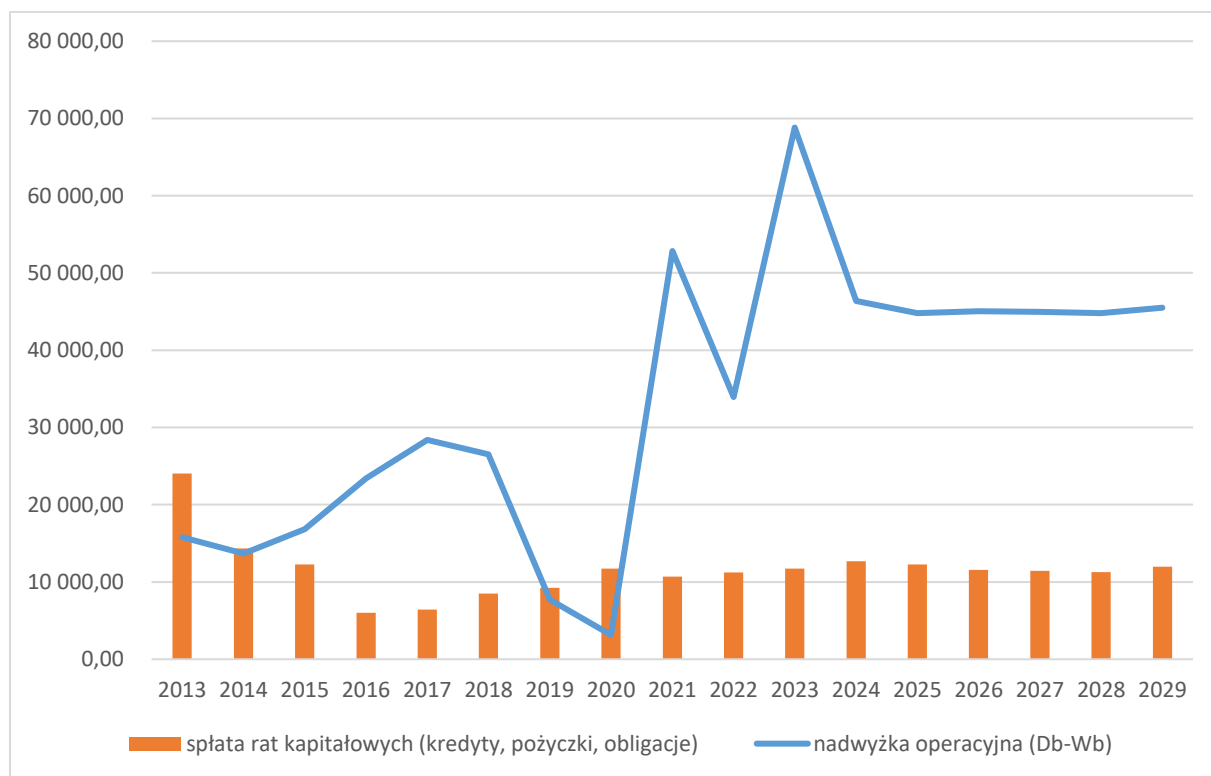
Rysunek 1. Dochody bieżące i wydatki bieżące budżetu miasta Kędzierzyna-Koźle na podstawie Rb i WPF



Źródło: Analiza Rb i WPF dla Kędzierzyna-Koźle (Związek Miast Polskich)

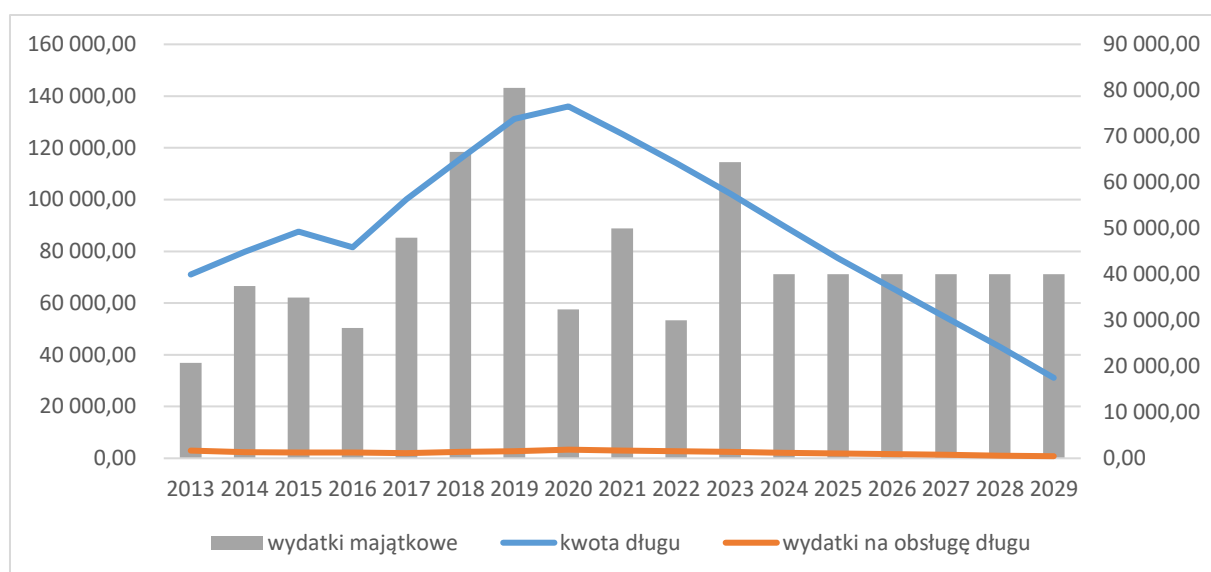
Korzystna sytuacja budżetu miasta widoczna jest w danych historycznych odnoszących się do poziomu spłat kredytowych w relacji do nadwyżki operacyjnej. Osiągana i powiększana w latach 2014–2018 nadwyżka operacyjna pozwoliła na podjęcie przez miasto wspomnianego wcześniej wysiłku inwestycyjnego, widocznego w poziomie wydatków inwestycyjnych w latach 2018-2019. Jednocześnie miasto zakłada w odniesieniu do przyszłości „stabilność” spłat rat kapitałowych i systematyczne pomniejszanie długu. W odniesieniu do okresu 2016-2018 widoczny jest w prognozach wyższy poziom rocznych rat kapitałowych, co związane było m. in. z wysiłkiem inwestycyjnych w latach 2018-2019 i skutkowało zaciągnięciem kredytów (rys. Wydatki majątkowe budżetu Kędzierzyna-Koźle w relacji do kwoty długu oraz wydatków na obsługę długu). Jednocześnie w prognozach zakłada się utrzymanie przewagi nadwyżki operacyjnej nad kwotą rat kapitałowych. Jest to istotne z punktu widzenia „przyszłej aktywności inwestycyjnej miasta”, opartej m. in. na środkach zewnętrznych (poduszka dla finansowania inwestycji), a także możliwych ryzyk, takich jak niższy niż zakładano poziom dochodów miasta.

Rysunek 2. Spłata rat kapitałowych oraz nadwyżka operacyjna (Db-Wb)



Źródło: Analiza Rb i WPF dla Kędzierzyna-Koźla (Związek Miast Polskich)

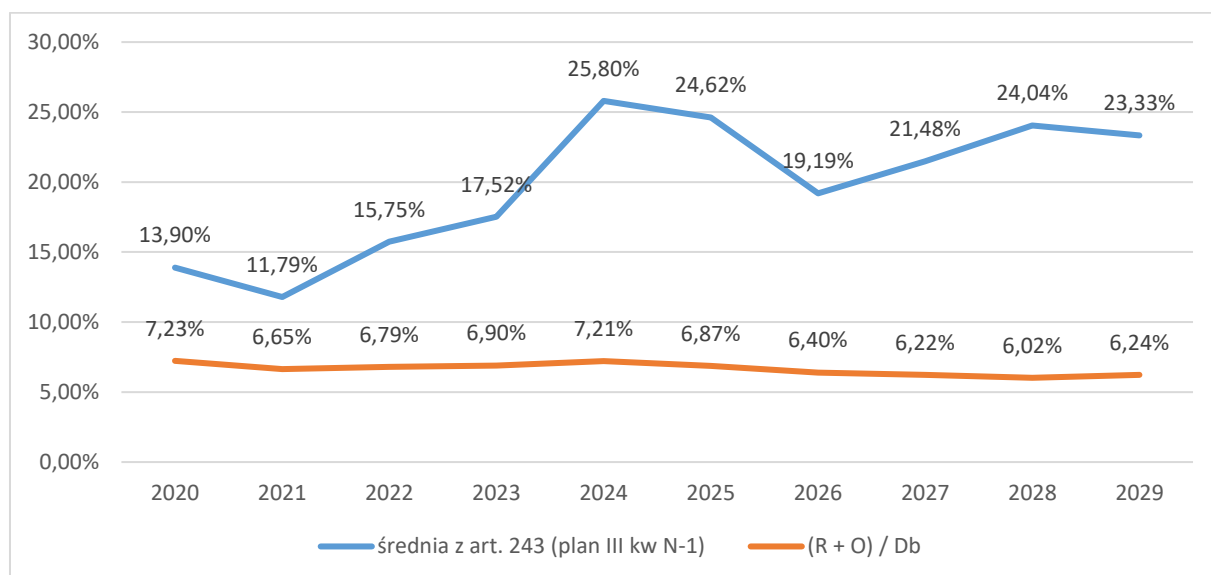
Rysunek 3. Wydatki majątkowe budżetu Kędzierzyna-Koźła w relacji do kwoty długu oraz wydatków na obsługę długu



Źródło: Analiza Rb i WPF dla Kędzierzyna-Koźła (Związek Miast Polskich)

Wskaźnik spłaty zobowiązań obliczony na podstawie WPF wskazuje na stabilną sytuację budżetu miasta, odnoszącą się do poziomu zaciągniętego zobowiązania kredytowego (rocznych poziomów spłat rat kredytowych) oraz jednocześnie bieżących zobowiązań finansowych miasta (realizacja zadań miasta) i poziomu dochodów o czym świadczy niższej zaprezentowany wykres. Średnia z art. 243 informuje o tym na jakim poziomie ustala się bezpieczny poziom rat kredytowych w stosunku do bieżących zobowiązań finansowych miasta i jego zdolności budżetowych, natomiast wskaźnik $(R+O)/Db$ wskazuje na realny poziom zobowiązań spłaty rat kredytowych w relacji do budżetu.

Rysunek 4. Wskaźnik spłaty zobowiązań budżetu miasta Kędzierzyn-Koźła



Źródło: Analiza Rb i WPF dla Kędzierzyna-Koźła (Związek Miast Polskich)

Poniżej, w ujęciu tabelarycznym, przedstawiono szczegółową ocenę zarządzania finansami w Kędzierzynie-Koźlu. W ramach oceny dokonanej przez pryzmat standardów działań i procedur, zespołu, kompetencji, zasobów i technologii oraz współpracy z interesariuszami, zdefiniowano potencjały i problemy zarządzania finansami miasta.

1.2.1. Standardy działania, procedury

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Procesy: planowania budżetu oraz sporządzania Wieloletniej Prognozy Finansowej (WPF), ich monitorowania, wprowadzania zmian oraz sprawozdawczości zostały opisane i wdrożone.	Procedury są określone w przepisach ustawy o samorządzie gminnym, ustawy o finansach publicznych oraz wydanych na ich podstawie rozporządzeniach, uchwałach Rady Miasta i zarządzeniach Prezydenta Miasta (dostępne w BIP).	Nie zidentyfikowano.
Wyniki monitorowania wydatków, dochodów oraz prognozy dochodów i wydatków na lata kolejne są uwzględniane w analizie ryzyka JST.	Analiza ryzyka JST uwzględniana jest w Wieloletniej Prognozie Finansowej. Realizacja budżetu podlega bieżącemu, comiesięcznemu monitorowaniu i w uzasadnionych przypadkach podejmowane są działania zmierzające do ograniczenia ryzyka poprzez przygotowywanie stosownych projektów uchwał RM. W perspektywie kolejnych lat, analiza taka jest dokonywana po zakończeniu każdego roku budżetowego, przy opracowywaniu sprawozdania z wykonania budżetu oraz raportu o stanie gminy za dany rok, poprzez porównanie stanu wykonania z założeniami wyznaczonymi w strategii rozwoju miasta, Wieloletniej Prognozie Finansowej oraz budżecie miasta na dany rok.	Nie zidentyfikowano.
Procedura projektowania budżetu i WPF wprowadza wysoki priorytet dla zadań strategicznych – projekty strategiczne są wyróżnione na każdym etapie projektowania budżetu (WPF) i w sprawozdawczości budżetowej, w sposób minimalizujący ryzyko nieświadomego pominięcia (lub ograniczenia finansowania) projektu strategicznego.	Projekty zadań strategicznych określone w strategii rozwoju miasta, Wieloletniej Prognozie Finansowej oraz budżecie miasta na dany rok są traktowane priorytetowo - są imiennie wskazywane w wykazie zadań inwestycyjnych stanowiącym załącznik do projektu uchwały budżetowej i Wieloletniej Prognozie Finansowej. Realizacja tych zadań jest systematycznie monitorowana. W przypadku wystąpienia ryzyka zagrożenia ich wykonania podejmowane są czynności w celu zapewnienia ich realizacji, poprzez wprowadzenie stosownych korekt w procesie wykonawczym lub w planie finansowym określonym w budżecie miasta na dany rok albo w Wieloletniej Prognozie Finansowej.	Nie zidentyfikowano.
Na poziomie operacyjnym, zadania strategiczne są formułowane/ zarządzane systemem projektowym (z wskazaną imiennie osobą	Za całość realizacji zadania strategicznego odpowiada wskazana imiennie w załączniku do budżetu właściwa komórka lub jednostka organizacyjna, z obowiązkiem przestrzegania reguł określonych w przepisach prawa zamówień publicznych i zasad dyscypliny finansów publicznych oraz regulaminach	Wzmocnienia wymaga systematyczne prowadzenie oceny ryzyka przez pracowników odpowiedzialnych za

odpowiedzialną, celem, harmonogramem, budżetem i systematyczną oceną ryzyka, monitorowaniem wydatków, wdrażaniem procedur wydatkowania środków budżetowych i procedur zamówień publicznych).	wewnętrznych i pełnomocnictwach indywidualnych udzielonych poszczególnym pracownikom. Monitorowanie odbywa się poprzez regularne ustne, mailowe lub pisemne raportowanie prawidłowości i postępu realizacji zadań bezpośrednim przełożonym i wprowadzanie niezbędnych korekt.	realizację zadania oraz właściwych kierowników.
Na etapie planowania, dla zadań strategicznych, dla których nie są sporządzane studia wykonalności, szacowany jest ekonomiczny skutek realizacji zadania dla budżetu JST w perspektywie co najmniej 5 lat.	Ekonomiczny skutek realizacji zadania dla budżetu JST w perspektywie co najmniej 5 lat szacowany jest każdorazowo : 1) podczas przygotowywania wykazu zadań inwestycyjnych, stanowiącego załącznik do projektu budżetu miasta na kolejny rok; 2) podczas opracowywania WPF na lata kolejne; 3) podczas ewaluacji strategii gminy.	Nie zidentyfikowano.
Proces zarządzania płynnością finansową JST został opisany i wdrożony.	Na bieżąco analizowana jest realizacja dochodów i wydatków. Na początku każdego miesiąca Wydziały i Biura raportują do Skarbnika o wysokości przewidywanych w danym miesiącu faktur do zapłaty.	Gmina nie posiada opisanych procedur zarządzania płynnością finansową w formie odrębnego dokumentu. Procedury takie są realizowane na podstawie przepisów obowiązującego prawa..

Źródło: opracowanie własne

1.2.2. Zespół

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Odpowiedzialność za kluczowe zadania w procesie zarządzania finansami została delegowana do poziomu zapewniającego ich skuteczną realizację.	Odpowiedzialność za kluczowe zadania została delegowana na każdego dysponenta środków (kierownik wydziału Urzędu Miasta, dyrektor gminnej jednostki organizacyjnej), którzy odpowiadają za zrealizowanie przypisanych mu zadań, ujętych w budżecie miasta. Nadzór nad ich działaniami sprawują Prezydent Miasta lub właściwi zastępcy Prezydenta Miasta, przyjmując informacje zwrotne oraz weryfikując prawidłowość procesu realizacji zadań na cyklicznych spotkaniach zwoływanych w ramach bieżącego nadzoru (raz na tydzień, miesiąc lub kwartał).	Nie zidentyfikowano.
W strukturze funkcjonuje stanowisko/komórka organizacyjna	Nie zidentyfikowano	Nie funkcjonuje wyodrębnione stanowisko lub komórka organizacyjna

odpowiedzialna za monitorowanie spójności planów budżetowych z planami strategicznymi.		odpowiedzialna za monitorowanie spójności planów budżetowych z planami strategicznymi. Występujące w strukturze Wydziału Strategii Rozwoju i Środków Pomocowych stanowisko ds. planowania strategicznego oraz stanowisko kierownika Referatu Budżetu i Księgowości w Wydziale Finansowym winny ściśle wymieniać dane i informacje służące realizacji planów strategicznych
W strukturze funkcjonuje stanowisko/komórka organizacyjna odpowiedzialna za poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania dla działań strategicznych oraz wsparcie w zakresie montażu finansowego.	Wydział Strategii, Rozwoju i Środków Pomocowych, w którym jest wyodrębnione stanowisko ds. planowania strategicznego.	Nie zidentyfikowano.
W strukturze funkcjonuje stanowisko/komórka organizacyjna odpowiedzialna za proces udzielania zamówień publicznych oraz wsparcie w zakresie jego prowadzenia.	Wydział Zamówień Publicznych Urzędu Miasta.	Nie zidentyfikowano.
W strukturze funkcjonuje stanowisko/komórka organizacyjna odpowiedzialna za zarządzanie płynnością finansową.	Zarządzanie płynnością jest realizowane przez Wydział Finansowy Urzędu Miasta.	Nie zidentyfikowano.
Ustalono przejrzysty podział obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy zarządzającymi zadaniami, a zarządzającymi procesami finansowymi.	Ustalono przejrzysty podział obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy zarządzającymi zadaniami (dysponenci środków, którzy odpowiadają za merytoryczną realizację zadań), a zarządzającymi procesami finansowymi (odpowiadającymi za zabezpieczenie środków finansowych).	Nie zidentyfikowano.

Zarządzającym zadaniami oraz ryzykiem (w tym dla projektów strategicznych) delegowano uprawnienia i odpowiedzialność, w zakresie obejmującym cały proces realizacji zadania, tj. od planowania do wydatkowania środków.	W ograniczonym zakresie delegowano uprawnienia. Dyrektorzy gminnych jednostek organizacyjnych samodzielnie planują i składają jednoosobowo oświadczenia woli w zakresie zarządu mieniem gminy, w tym zaciągania zobowiązań. W Urzędzie Miasta planowanie zadania i zaciągnięcie zobowiązania wymaga uzyskania zgody Prezydenta Miasta lub jego właściwego zastępcy.	Wskazane byłoby delegowanie większych uprawnień w powyższym zakresie poprzez rozszerzony system pełnomocnictw dla kierowników komórek organizacyjnych Urzędu Miasta.
---	---	--

Źródło: opracowanie własne

1.2.3. Kompetencje

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Pracownicy pełniący kluczowe role w procesie zarządzania finansami posiadają kompetencje niezbędne do skutecznej realizacji zadań.	Pracownicy pełniący kluczowe role w procesie zarządzania finansami posiadają wykształcenie wyższe kierunkowe, uzupełnione studiami podyplomowymi oraz szkoleniami, a także stosowne doświadczenie zawodowe.	Nie zidentyfikowano.
Wiedza i umiejętności kadry zarządzającej pozwalają na aktywne uczestniczenie w procesie zarządzania finansami nadzorowanych zadań.	Kadra zarządzająca posiada odpowiednie wykształcenie oraz kwalifikacje zawodowe niezbędne dla aktywnego uczestnictwa w procesie zarządzania finansami nadzorowanych zadań.	Nie zidentyfikowano.
Istnieje efektywny system szkoleń pozwalający na podnoszenie kwalifikacji w zakresie zarządzania finansami.	Pracownicy są delegowani na szkolenia specjalistyczne. W Urzędzie Miasta oraz gminnych jednostkach organizacyjnych tworzone i realizowane są roczne plany szkoleń.	Z uwagi na częste zmiany przepisów prawa weryfikacji wymagać powinna liczba i rodzaj realizowanych szkoleń z nastawieniem na ich zintensyfikowanie.
Pracownicy odpowiedzialni za sporządzanie (i/lub weryfikację) kosztorysów i studiów wykonalności oraz planów finansowych i montażu finansowego posiadają niezbędne kompetencje.	W niektórych komórkach organizacyjnych (Wydział Finansowy, Wydział Inwestycji i Remontów Urzędu Miasta) zatrudnieni są pracownicy posiadający umiejętność sporządzania i weryfikowania kosztorysów.	W Wydziale Administracyjno-Gospodarczym, Wydziale Ochrony Środowiska oraz Wydziale Strategii Rozwoju i Środków Pomocowych Urzędu Miasta brakuje takich specjalistów. W ramach współpracy poziomej korzystają one w tym zakresie ze wsparcia współpracowników z innych wydziałów. W przypadku konieczności opracowywania studiów wykonalności Wydział Strategii Rozwoju i Środków Pomocowych zleca wykonania ww. dokumentów poprzez udzielenie zamówienia publicznego na tę usługę.

Źródło: opracowanie własne

1.2.4. Zasoby i technologie

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
W JST wdrożono oprogramowanie do zarządzania finansami miasta wspierające proces planowania i monitorowania wykonania budżetu oraz wieloletnich planów finansowych i wieloletnich planów inwestycyjnych.	Funkcjonuje oprogramowanie do zarządzania finansami miasta oraz jego monitorowania i wykonania budżetu. Sprawozdawczość budżetowa jest realizowana w przy pomocy programu BESTIA.	W ograniczonym zakresie funkcjonuje oprogramowanie wspierające proces planowania (KSAT). Należy wzmocnić system związany z procesem planowania budżetu.
Zarządzanie płynnością finansową JST odbywa się przy pomocy dedykowanego oprogramowania.	W tabeli Excel na serwerze urzędu wydziału wprowadzają faktury, które do nich wpływają (wskazując kwotę i terminem zapłaty). Daje to podgląd Skarbnikowi o wysokości koniecznych do poniesienia wydatków – jeszcze zanik faktury zostaną oddane do Wydziału Finansowego.	Nie ma dedykowanego oprogramowania do zarządzania płynnością finansową gminy.
Zaimplementowano mechanizm umożliwiający wykorzystywanie danych finansowych w oprogramowaniu dedykowanym sporządzaniu analiz strategicznych (jeżeli dotyczy).	Nie zidentyfikowano	Nie ma dedykowanego mechanizmu, w tym oprogramowania do umożliwiający wykorzystywanie danych finansowych w oprogramowaniu dedykowanym sporządzaniu analiz strategicznych.

Źródło: opracowanie własne

1.2.5. Współpraca z interesariuszami

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Proces zarządzania finansowego jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy.	Nie zidentyfikowano	Doskonalenie systemu zarządzania finansowego następuje systemowo, jednakże zmieniające się otoczenie zewnętrzne, w tym przepisy prawa oraz konieczność sporządzania nowych analiz i sprawozdań wymuszają: 1) stałe podnoszenie kompetencji (np. studia, szkolenia), , 2) konieczność rozbudowy/kupna oprogramowania do zarządzania finansami miasta w zakresie planowania budżetu; wymagające zwiększenia środków budżetowych przeznaczonych na ten cel.

Źródło: opracowanie własne

1.3. Koordynacja działań wewnątrz JST

Ocenę systemu koordynacji działań w obrębie struktur administracji publicznej miasta Kędzierzyn-Koźle przeprowadzono w oparciu o wnioski wynikające z arkuszy samooceny przygotowanych przez ZMP oraz na podstawie samooceny w ramach warsztatów OECD, jak również na podstawie kwestionariuszy pomiarów satysfakcji pracowników.

W Kędzierzynie-Koźlu Urząd Miasta systematycznie koordynuje pracę wszystkich jednostek organizacyjnych /wydziałów urzędu podczas prac nad tworzeniem i wdrażaniem instrumentów rozwoju i planowania. Proces ten wspierają technologie informatyczne, np. platformy komunikacji które m.in. umożliwiają tworzenie współdzielonych dokumentów elektronicznych i wspólną pracę w oparciu o nie.

W Urzędzie Miasta oficjalnie wyznaczono koordynatorów działań realizowanych wewnątrz JST, którzy mają wsparcie prezydenta miasta oraz odpowiednie kompetencje decyzyjne, aby kształtować, wdrażać i monitorować konkretne polityki lub tworzyć instrumenty planowania i rozwoju. Wyznaczeni koordynatorzy są zaangażowani w planowanie i realizację budżetu oraz wieloletniego planu finansowego w zakresie powierzonych mu zadań. Osoby odpowiedzialne za koordynację działań posiadają niezbędne umiejętności i kompetencje z zakresu zarządzania projektami i kierowania zespołem oraz mają możliwość uczestniczenia w szkoleniach z tego zakresu.

Struktury instytucjonalne występujące w Urzędzie Miasta (np. zespoły zadaniowe, zespoły projektowe itd.) mają zapewnione niezależne finansowanie, własny personel i niezbędne wsparcie merytoryczne innych komórek / jednostek organizacyjnych, aby koordynować proces tworzenia polityki rozwoju miasta. Udział w pracy zespołów zadaniowych jest jednym z kryteriów oceny pracowników jednostki samorządu terytorialnego. Ponadto umiejętność włączenia się w proces skutecznej i efektywnej koordynacji działań w ramach jednostki samorządu terytorialnego jest jednym z kryteriów oceny pracowników, zwłaszcza tych na wyższych stanowiskach.

Różnego rodzaju polityki i dokumenty planistyczne są opracowywane w Kędzierzynie-Koźlu wspólnie przez różne komórki organizacyjne Urzędu Miasta i jednostki organizacyjne. System informatyczny Urzędu Miasta wspiera proces współtworzenia tych dokumentów.

W tabelach poniżej przedstawiono szczegółową ocenę koordynacji działań w obrębie struktur administracji publicznej miasta Kędzierzyn-Koźle. W ramach oceny dokonanej przez pryzmat standardów działań i procedur, zespołu, kompetencji, zasobów i technologii oraz współpracy z interesariuszami, zdefiniowano potencjały i problemy dotyczące koordynacji działań w obrębie struktur administracji publicznej JST.

1.3.1. Standardy działania, procedury

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Struktura organizacyjna JST oraz system odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów został opisany i jest powszechnie dostępny.	Struktura organizacyjna Gminy została określona w statucie przyjętym uchwałą nr XXIII/301/12 Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 28 czerwca 2012 r. Regulamin organizacyjny Urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle nadany zarządzeniem Prezydenta Miasta wprowadził system odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań oraz regulacje w zakresie organizacji pracy urzędu w sposób zapewniający jak najlepszą realizację określonych przepisami prawa zadań	Nie zidentyfikowano.
Obieg kluczowych dokumentów w procesie zarządzania strategicznego został przyjęty w formie zarządzenia i wdrożony. Obejmuje on także jednostki organizacyjne JST i komunalne osoby prawne.	Obieg kluczowych dokumentów został określony i przyjęty w drodze zarządzenia nr 120/Or/2011 Prezydenta Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 2 marca 2011 r.	Nie zidentyfikowano.
Przepływ informacji w procesie zarządzania strategicznego został przyjęty w formie zarządzenia i wdrożony. Obejmuje on także jednostki organizacyjne JST i komunalne osoby prawne.	Przepływ informacji w procesie zarządzania strategicznego odbywa się zgodnie z obowiązującą instrukcją kancelaryjną w zależności od potrzeb w drodze korespondencji pisemnej lub za pośrednictwem systemu elektronicznego obiegu dokumentów oraz służbowych skrzynek poczty elektronicznej.	Nie zidentyfikowano.
Opracowano i wdrożono zasady tworzenia zespołów zadaniowych (projektowych). Zespoły tworzone są, niezależnie od istniejącej struktury organizacyjnej JST, do realizacji zadań wielodziedzinowych (co najmniej tych o charakterze strategicznym).	Zespoły zadaniowe (robocze, doradcze i opiniotwórcze) tworzone są na podstawie przepisów ustawy o samorządzie gminnym oraz regulaminu organizacyjnego Urzędu Miasta, w drodze zarządzenia lub innego aktu kierownictwa wewnętrznego.	Nie zidentyfikowano.
Systemowo, tj. poprzez ujęcie w procedurach, kierownicy zespołów zadaniowych (projektowych) są włączeni w proces monitorowania efektów realizowanych zadań.	Kierownicy zespołów zadaniowych (roboczych, doradczych i opiniodawczych) są włączeni w proces monitorowania efektów realizowanych zadań.	Nie zidentyfikowano.
Systemowo, tj. poprzez ujęcie w procedurach, kierownicy zespołów zadaniowych (projektowych) są włączeni w proces planowania i realizacji budżetu i WPF w zakresie powierzonych zadań.	W Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miasta został określony sposób udziału kierowników w procesie planowania i realizowania budżetu i WPF.	Nie zidentyfikowano.

1.3.2. Zespół

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Odpowiedzialność za realizację zadań wielodziedzinowych oraz nadzór nad nimi jest jednoznacznie przypisany do osób.	Odpowiedzialność za realizację zadań i celów została przydzielona postanowieniami Regulaminu Organizacyjnego oraz pełnomocnictwami indywidualnymi poszczególnym Wydziałom Urzędu Miasta. Za realizację konkretnych celów i zadań odpowiada dysponent środków budżetowych (zgodnie z uchwałą budżetową i WPF), według kompetencji i zgodnie z podziałem obowiązków wskazanych w Regulaminie organizacyjnym.	Nie zidentyfikowano.
Umiejętność skutecznej i efektywnej współpracy poziomej w ramach JST jest jednym z kryteriów oceny pracy pracowników.	Akty kierownictwa wewnętrznego określające zasady oceny okresowej w Urzędzie Miasta oraz gminnych jednostkach organizacyjnych wśród kryteriów oceny wskazują m.in. umiejętność planowania i organizacji pracy, umiejętności interpersonalne oraz komunikacji.	Nie zidentyfikowano.
W ślad za odpowiedzialnością za zadanie idzie przełożenie służbowe nad pracownikami – członkami zespołu, w zakresie realizowanych prac. Zarządzający komórkami/jednostkami organizacyjnymi mają obowiązek oddelegowania pracowników do prac zespołowych w wymiarze niezbędnym do skutecznej realizacji zadań zespołu.	Akty kierownictwa w sprawie powołania zespołów przewidują obowiązek i uprawnienie jego członków do delegowania pracowników do prac zespołu.	Nie zidentyfikowano.
Kierownik zespołu zadaniowego (projektowego) posiada formalne instrumenty motywowania pracowników do realizacji zadań zespołu.	Zgodnie z przepisami ustawy o pracownikach samorządowych oraz odrębnymi przepisami regulującymi status pracowników jednostek organizacyjnych kierownik zespołu ma prawo złożenia wniosku o przyznanie dodatku specjalnego lub innej formy gratyfikacji w związku ze zwiększonym zakresem obowiązków w związku z pracą w zespole.	Nie zidentyfikowano.
Zaangażowanie w prace w zespołach zadaniowych (projektowych) jest jednym z kryteriów oceny pracy pracowników – ocena w tym zakresie dokonywana jest z udziałem kierownika zespołu.	Akty kierownictwa wewnętrznego określające zasady oceny okresowej w Urzędzie Miasta oraz gminnych jednostkach organizacyjnych wśród kryteriów oceny wskazują m.in. pracę w zespole.	Nie zidentyfikowano.

1.3.3. Kompetencje

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Kadra zarządzająca zadaniami (projektami) wielodziedzinowymi zna zasady tworzenia i funkcjonowania zespołów w JST.	Kadra zarządzająca jest zaznajomiona z zasadami tworzenia i funkcjonowania zespołów, określonymi w Regulaminie organizacyjnym Urzędu Miasta oraz aktach kierownictwa wewnętrznego gminnych jednostek organizacyjnych.	Nie zidentyfikowano.
Co najmniej pracownicy uczestniczący w realizacji zadań strategicznych mają dostęp do podnoszenia kompetencji z zakresu współpracy i komunikacji wewnętrznej.	Pracownicy uczestniczący w realizacji zadań strategicznych mają dostęp do podnoszenia kwalifikacji i kompetencji z zakresu zasad efektywnej współpracy oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, zarówno w formie szkoleń zamawianych i finansowanych przez pracodawcę jak również samokształcenia dofinansowanego przez pracodawcę. Zaświadczenia o odbytych szkoleniach są przechowywane w aktach osobowych.	Nie zidentyfikowano.
Kadra zarządzająca zadaniami (projektami) wielodziedzinowymi posiada kompetencje z zakresu zarządzania projektami.	Kadra zarządzająca posiada kompetencje z zakresu zarządzania projektami oparte o wykształcenie, uzupełnione studiami podyplomowymi oraz szkoleniami podnoszącymi kwalifikacje a także niezbędne doświadczenie zawodowe.	Nie zidentyfikowano.

1.3.4. Zasoby i technologie

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
System informatyczny wspiera proces komunikacji w JST (np. intranet miejski, inne rozwiązania).	Proces komunikacji Gminie Kędzierzyn-Koźle wspierany jest przez funkcjonujące w: 1) Urzędzie Miasta - Intranet i służbową pocztę elektroniczną, 2) gminnych jednostkach organizacyjnych - służbową pocztę elektroniczną.	Kilka lat temu na wszystkich stanowiskach pracy wdrożony został komunikator Jitsi. Nie sprawdził się on jednak na poziomie komunikacji wewnętrznej jednostki i zaprzestano korzystania z tego narzędzia.
System informatyczny wspiera proces obiegu dokumentów w JST (np. miejski system zarządzania dokumentami, inne rozwiązania).	Proces obiegu dokumentów oraz załatwiania i rozstrzygania oparty jest : 1) w Urzędzie Miasta - o elektroniczny system obiegu dokumentów (Mdok) oraz elektroniczne systemy dziedzinowe (np. KSAT); 2) gminnych jednostkach organizacyjnych - o wewnętrzne elektroniczne systemy dziedzinowe (np. KSAT).	Nie zidentyfikowano.

System informatyczny wspiera proces planowania inwestycji w ramach JST (np. warstwa inwestycyjna w miejskim systemie informacji przestrzennej).	Informatyczne wsparcie procesu planowania inwestycji miejskich następuje poprzez : 1) zgłoszenia projektów zadań, w tym zadań inwestycyjnych przez mieszkańców, organizacje pozarządowe, Miejską Radę Seniorów, Młodzieżową Radę Miasta oraz organy jednostek pomocniczych w ramach budżetu obywatelskiego za pośrednictwem portalu www.budzetobywatelski.kedzierzynkozle.pl, 2) portal www.e-kedzierzynkozle.pl - obejmujący warstwy społecznościową, inwestycyjno-biznesową i kryzysową.	Nie zidentyfikowano.
---	---	----------------------

1.3.5. Współpraca z interesariuszami

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Proces współpracy i koordynacji działań w ramach JST jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki, czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy.	Doskonalenie procesu współpracy i koordynacji działań w ramach struktury organizacyjnej gminy, w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki oraz informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy następuje w ramach: 1) Systemu Zarządzania Jakością Urzędu Miasta, 2) dokumentacji audytów wewnętrznych prowadzonych przez Biuro Audytu i Kontroli Wewnętrznej, 3) dokumentacji przebiegu i wyników kontroli, 4) Informatycznych systemów dziedzinowych jednolitych dla Urzędu Miasta i części gminnych jednostek organizacyjnych(KSAT, BESTIA, SIO).	Nie zidentyfikowano.

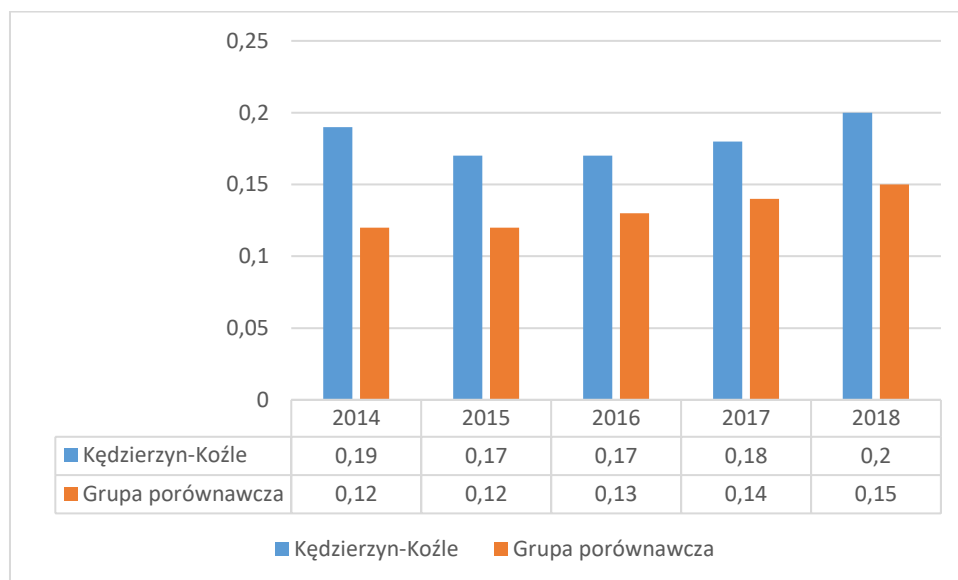
1.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Ocenę systemu zarządzania zasobami ludzkimi Kędzierzyna-Koźle przeprowadzono w oparciu o wnioski wynikające z arkuszy samooceny oraz samoocenę wykonaną w ramach warsztatów OECD, a także w oparciu o wybrane dane statystyczne.

Kędzierzyn-Koźle posiada kompetentną kadre i wdrożone procedury zarządzania kadrami, wspiera ich rozwój zawodowy i kompetencyjny.

Kędzierzyn-Koźle na tle miast z grupy porównawczej (miasta subregionalne w kraju) charakteryzował się wyraźnie wyższymi udziałami wydatków na szkolenie i rozwój w wydatkach bieżących. Udział ten w 2018 roku wynosił 0,2% wydatków bieżących i nieznacznie wzrósł od 2014, a w zasadzie utrzymywał się na stałym wysokim poziomie w analizowanym okresie. Istotne jest również to, że poziom wydatków na szkolenia i rozwój korespondował ze wzrostem wydatków bieżących ogółem, który nastąpił w tym czasie.

Rysunek 5. Udział wydatków na szkolenia i rozwój w wydatkach bieżących (w %)



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

Poniżej, w ujęciu tabelarycznym, przedstawiono szczegółową ocenę zarządzania zasobami ludzkimi w Kędzierzynie-Koźlu. W ramach oceny dokonanej przez pryzmat standardów działań i procedur, zespołu, kompetencji, zasobów i technologii oraz współpracy z interesariuszami, zdefiniowano potencjały i problemy zarządzania zasobami ludzkimi w Kędzierzynie-Koźlu.

1.4.1. Standardy działania

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Proces zarządzania zasobami ludzkimi jest opisany i określa zasady wyboru pracowników na podstawie zdefiniowanych kryteriów naboru umożliwia poszukiwanie pracowników wg trzech kryteriów: wiedzy, umiejętności i zachowań.	Nabory na wolne stanowiska pracy są otwarte i konkurencyjne, odbywają się na w podstawie przepisów ustawy o pracownikach samorządowych w Urzędzie Miasta i części gminnych jednostek organizacyjnych oraz przepisów ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dla każdego naboru, w drodze zarządzenia, powoływana jest komisja do przeprowadzenia postępowania kwalifikacyjnego na podstawie złożonych ofert, a kryteria naboru w postaci kwalifikacji, wiedzy, doświadczenia i umiejętności stosowane są w czasie przeprowadzanych postępowań, obejmujących rozmowy kwalifikacyjne.	Nie zidentyfikowano.
Regulamin pracy lub inny dokument systemowy wprowadza zasady ustalania zastępstw w celu zapewnienia ciągłości działania JST. Zasady te mają swoje odzwierciedlenie w umowach o pracę lub w indywidualnych zakresach czynności lub opisanych kartach stanowiska pracy.	Zastępstwa ustalane są w linii poziomej lub bezpośredniej podległości. Osoba przyjmująca zastępstwo wyraża zgodę na powyższe poprzez wpisanie swojego nazwiska na druku urlopowym osoby, którą ma zastąpić.	Nie zidentyfikowano.
Zasady podnoszenia kompetencji pracowników zostały opisane i upowszechnione wśród pracowników.	Zasady podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników zostały określone i wprowadzone w drodze zarządzeń lub innych aktów kierownictwa wewnętrznego.	Nie zidentyfikowano.
System wynagradzania ma charakter motywacyjny. Reguluje kwestie zmiennych składników płacy za dodatkowe zadania, w tym o charakterze strategicznym (np. poprzez wartościowanie stanowisk pracy, system premii, dodatków specjalnych lub nagród, zasady wynagradzania zespołów zadaniowych).	Obowiązujące regulaminy wynagradzania pracowników uwzględniają zasady przyznawania premii, nagród za szczególne osiągnięcia, dodatków specjalnych. Stanowiska pracy są wartościowane systemem punktacji.	Nie zidentyfikowano.
System ocen okresowych uwzględnia kryteria istotne z punktu widzenia działań rozwojowych (osiąganie celów, praca	System ocen okresowych uwzględnia kryteria istotne takie jak: 1) przestrzeganie i umiejętność stosowania odpowiednich przepisów prawa; 2) sumienność, sprawność, bezstronność;	Wnikliwa ocena przeprowadzana jest co dwa lata.

zespołowa, komunikacja, współpraca z innymi jednostkami, kreatywność).	3) dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej; 4) zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami; 5) zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim; 6) stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych; 7) sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego; 8) planowanie i organizacja pracy na zajmowanym stanowisku; 9) jakość i terminowość realizacji zadań oraz jakość materiałów przygotowywanych na zajmowanym stanowisku.	
Awans stanowiskowy i/lub płacowy jest logicznie powiązany z systemem oceny pracy.	Zasady oceny okresowej pracownika przewidują możliwość wnioskowania w wyniku każdorazowej oceny o podwyższenie wynagrodzenia lub awans wewnętrzny.	Nie zidentyfikowano.
Istniejące procedury wspierają stałe dzielenie się wiedzą między pracownikami, w tym między pracownikami bardziej i mniej doświadczonymi.	Określone w Regulaminie organizacyjnym Urzędu Miasta zasady przygotowywania projektów i obiegu dokumentów przewidują obowiązek każdorazowego przedkładania projektu dokumentu w ramach nadzoru bezpośredniego przełożonemu, który jest parafowany przez niego przed przedłożeniem do ostatecznej akceptacji uprawnionej osobie. W ramach tej procedury oraz w toku współpracy poziomej między stanowiskami w ramach komórki organizacyjnej lub między komórkami organizacyjnymi realizowana jest zasada wymiany wiedzy i doświadczenia między pracownikami doświadczonymi i mniej doświadczonymi.	Nie zidentyfikowano.
W urzędzie i jednostkach organizacyjnych JST przygotowano i wdrożono procedury antymobingowe i niedyskryminacyjne.	Prezydent Miasta oraz dyrektorzy jednostek organizacyjnych gminy – realizując ustawowy (kodeksowy) obowiązek pracodawcy przeciwdziałania mobbingowi i czynnościom mającym znamiona dyskryminacji pracownika, w drodze aktów kierownictwa wewnętrznego wprowadzając stosowne procedury antymobingowe.	Nie zidentyfikowano.
System zarządzania strategicznego i system podnoszenia kompetencji są ze sobą powiązane (np. plany szkoleniowe budowane są z uwzględnieniem celów i zadań strategicznych, wspierane są umiejętności zarządcze).	W Urzędzie Miasta i gminnych jednostkach organizacyjnych gminy tworzone są, w konsultacji z pracownikami, plany szkoleń na każdy rok budżetowy z uwzględnieniem aktualnych potrzeb, w tym celów i zadań strategicznych.	Nie zidentyfikowano.

Źródło: opracowanie własne

1.4.2. Zespół

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Zadania, cele i priorytety w realizacji zadań są skutecznie komunikowane pracownikom.	W celu komunikowania pracownikom zadań, celów i priorytetów w realizacji wydawane są zarządzenia, polecenia służbowe i pełnomocnictwa, które są zamieszczane w sieci Intranet oraz BIP. Od kilku lat prowadzone są regularne, kwartalne spotkania Prezydenta Miasta z pracownikami, służące omówieniu najistotniejszych zagadnień.	Sprawy omawiane na naradach nie zawsze są skutecznie komunikowane pracownikom. Należy wesprzeć skuteczne przekazywanie spraw poruszanych na naradach pracownikom poszczególnych komórek organizacyjnych.
Decyzje w sprawie alokacji nowych lub ograniczenia dostępnych zasobów ludzkich (wzrost/spadek liczby etatów) są podejmowane z uwzględnieniem informacji o zadaniach strategicznych i priorytetowych.	Kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu Miasta lub gminnych jednostek organizacyjnych występują z wnioskami (pisemnie lub ustnie) o zmianę struktury organizacyjnej, w tym utworzenie nowego lub likwidacji stanowiska pracy albo zmiany zakresu zadań na danym stanowisku pracy.	Nie zidentyfikowano.
W strukturze funkcjonuje stanowisko/komórka organizacyjna odpowiedzialna za koordynację procesu zarządzania zasobami ludzkimi i wsparcie w tym zakresie dla zarządzających.	Zadania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przypisane są do Wydziału Organizacyjnego.	Nie zidentyfikowano.
Pracodawca promuje dzielenie się wiedzą i doświadczeniami pomiędzy pracownikami JST (np. poprzez system szkoleń wewnętrznych).	Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami pomiędzy pracownikami odbywa się: 1) w toku przygotowywania projektów i obiegu dokumentów; 2) w toku współpracy poziomej między stanowiskami w ramach komórki organizacyjnej lub między komórkami organizacyjnymi realizowana jest zasada wymiany wiedzy i doświadczenia między pracownikami doświadczonymi i mniej doświadczonymi; 3) na spotkaniach w poszczególnych komórkach organizacyjnych oraz posiedzeniach zespołów roboczych, grupujących pracowników różnych komórek lub gminnych jednostek organizacyjnych; 4) Pracownicy po zakończeniu udziału w szkoleniu, przekazują najważniejsze informacje nabyte w czasie szkolenia pozostałym współpracownikom	W mieście nie są realizowane szkolenia wewnętrzne, tj. prowadzone przez pracowników miasta, posiadających większe doświadczenie, będących już ekspertami w swojej dziedzinie. Brak jest szkoleń „interdyscyplinarnych”, tj. takich, które ułatwią

		spojrzenie na zagadnienie rozwojowe w sposób przekrojowy, integrujący wiedzę.
Pracodawca wspiera i promuje etyczne relacje pomiędzy przełożonymi a pracownikami, w tym poprzez wdrożenie procedury przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji.	Zarówno zasady oceny okresowej jak i zasady premiowania określone w regulaminie wynagradzania promują etyczne relacje pomiędzy przełożonymi a pracownikami.	Nie zidentyfikowano.
Pracodawca podejmuje decyzje strategiczne z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie danych i faktów, w tym uwzględnia opinie i potrzeby pracowników.	Decyzje strategiczne z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (wprowadzanie nowej lub zmienionej struktury organizacyjnej, określanie lub zmiana stanu zatrudnienia) podejmowane są zawsze na podstawie danych i faktów, z uwzględnieniem opinii i potrzeb pracowników oraz - w zakresie wymaganym przepisami prawa – związków zawodowych.	Nie zidentyfikowano.
Pracodawca poprzedza zmiany systemowe w procesie zarządzania zasobami ludzkimi współtworzy z pracownikami, których zmiany dotyczą.	Systemowe zmiany organizacyjne konsultowane są z pracownikami, a w zakresie wymaganym przepisami prawa – z zakładowymi organizacjami związkowymi.	Nie zidentyfikowano.
Pracodawca aktywnie wspiera i promuje postawę współpracy i dzielenia się wiedzą między pracownikami, z wyłączeniem spraw objętych tajemnicą służbową/poufnością, gdzie obowiązują i są promowane reguły odwrotne.	Pracodawca poprzez określenie w regulaminach organizacyjnych procedur współdziałania między stanowiskami pracy i komórkami organizacyjnymi wspiera postawę współpracy i dzielenia się wiedzą między pracownikami, w szczególności w czasie odbywania przez nowych pracowników służby przygotowawczej.	Nie zidentyfikowano.
Pracodawca poszukuje, dostrzega i promuje utalentowanych pracowników, w tym talenty zarządcze.	Regulaminy wynagradzania (w tym premiowania) oraz oceny okresowej zawierają instrumenty wspierania pracowników, wyróżniających się w pracy poprzez premiowanie, nagrody za szczególne osiągnięcia lub awans.	Nie zidentyfikowano.

Źródło: opracowanie własne

1.4.3. Kompetencje

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Kadra zarządzająca w urzędzie i jednostkach organizacyjnych JST oraz w komunalnych osobach prawnych posiada przygotowanie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, oraz okresowo uczestniczy w szkoleniach z tego zakresu – wewnętrznych lub zewnętrznych.	Kadra zarządzająca posiada przygotowanie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe są uzupełniane w drodze organizowanych dla kadry kierowniczej szkoleń z zakresu komunikacji społecznej, zarządzania personelem oraz relacji interpersonalnych.	Nie zidentyfikowano.
Wdrażanie nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi jest systemowo poprzedzane uzupełnieniem kompetencji kadry zarządzającej.	Wprowadzanie nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi poprzedzane jest właściwym szkoleniem o zakresie przedmiotowym określonym w procesie projektowania zmian w systemie zarządzania.	Nie zidentyfikowano.
Pracownicy odpowiedzialni za koordynację procesu zarządzania zasobami ludzkimi mają dostęp do szkoleń niezbędnych do doskonalenia procesu (np. nowoczesne metody oceny, wynagradzania, motywowania, itp.).	Pracownicy wykonujący zadania z zakresu nadzoru i kierowania pracownikami uczestniczą w szkoleniach doskonalących z zakresu procesów zarządzania zasobami ludzkimi.	Nie zidentyfikowano.

Źródło: opracowanie własne

1.4.4. Zasoby i technologie

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Pracodawca dysponuje oprogramowaniem wspierającym proces komunikacji wewnętrznej (np. Intranet).	W Urzędzie Miasta jak i gminnych jednostkach organizacyjnych pracownicy mają dostęp do Internetu oraz służbowej poczty elektronicznej. Ponadto w niektórych jednostkach funkcjonuje intranet i komunikatory wewnętrzne (komunikatory Group Wise).	Nie zidentyfikowano.
Stanowisko/komórka organizacyjna odpowiedzialna za koordynację procesu zarządzania zasobami ludzkimi dysponuje oprogramowaniem wspierającym procesy zarządzania zasobami ludzkimi usprawniające współpracę z zarządzającymi.	Właściwe komórki organizacyjne Urzędu Miasta oraz gminnych jednostek organizacyjnych, odpowiedzialne za koordynację procesu zarządzania zasobami ludzkimi dysponują oprogramowaniem wspierającym procesy zarządzania zasobami ludzkimi usprawniające współpracę z zarządzającymi, m.in. KSAT, Mewa (Urząd Miasta) lub odpowiednie moduły systemu DOM-5.	Nie zidentyfikowano.

Źródło: opracowanie własne

1.4.5. Współpraca z interesariuszami

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Proces współpracy i koordynacji działań w ramach JST jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy.	Koordynacja i współpraca działań Urzędu Miasta i gminnych jednostek organizacyjnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi doskonalone są na podstawie informacji interesariuszy, zidentyfikowanych dobrych praktyk i doświadczenia. Informacje w powyższym zakresie pozyskiwane są w toku kontroli i audytów wewnętrznych, rozpatrywania skarg i wniosków, interpelacji, zapytań i wniosków radnych oraz podczas bezpośrednich spotkań z mieszkańcami.	Nie zidentyfikowano.

Źródło: opracowanie własne

1.5. Jakość i dostępność usług publicznych

Ocenę jakości i dostępności Kędzierzyna-Koźla przeprowadzono w oparciu o wnioski wynikające z arkuszy samooceny, wyniki badania ankietowego z mieszkańcami oraz analizy odnoszącej się do sfery dostępności i jakości usług tj. wyniki badania ankietowego z przedsiębiorcami, wideokonferencję z młodzieżą, debaty stoliczkowe o oświacie a także mobilny system pomiaru satysfakcji klienta.

Analizując jakość i dostępności usług publicznych w Kędzierzynie-Koźlu warto przeanalizować zagadnienia tzw. dostępności, której celem jest zapewnienie swobodnego dostępu do dóbr, usług oraz możliwości udziału w życiu społecznym i publicznym osób o szczególnych potrzebach. Nacisk kładzie się na dostosowanie przestrzeni publicznej, architektury, transportu i produktów do wymagań wszystkich obywateli. Szczególnego znaczenia nabiera również kwestia usług publicznych w kontekście prognozowanych zmian demograficznych oraz wyzwań związanych z zatrzymaniem ucieczki młodych mieszkańców.

Odnosząc się do kwestii zatrzymania młodych osób w mieście, warto nawiązać do potrzeb tych osób. Młodzi mieszkańcy, w kontekście usług publicznych oferowanych w Kędzierzynie-Koźlu, zwracali uwagę na aspekty czasu wolnego. Opisuując stan miasta Kędzierzyn-Koźle w obszarze spędzania czasu wolnego warto sięgnąć do **wyników badań z uczniami szkół ponadpodstawowych**². Niemal 81% badanych młodych osób stwierdziło, że Kędzierzyn-Koźle nie jest dla nich dobrym miejscem do życia i rozwoju. Na taki obraz miasta w oczach młodych ludzi składają się między innymi ich opinie, mówiące o tym, że **miasto stwarza ograniczone możliwości spędzania czasu wolnego przez młode osoby**. Potwierdzają to wyniki wideokonferencji z Młodzieżową Radą Miasta. Młodzież wskazuje, że dedykowany im oddział MBP tj. „Studia Kultury”, otwarty jest w godzinach, które w żaden sposób nie spełniają oczekiwań i potrzeb młodych ludzi w mieście.

Na dostępność usług publicznych składa się także dostępność usług kulturalnych. W Kędzierzynie-Koźlu usługi te są realizowane przede wszystkim przez Miejski Ośrodek Kultury, który jest jednostką zarządzającą czterema domami kultury: "Chemik", "Koźle", "Lech" oraz "Koźle Rogi". Przy dwóch z nich działają kina: Kino „Chemik” przy Domu Kultury „Chemik” (siedziba główna MOK) i Kino „Twierdza” przy Domu Kultury „Koźle”. Wymienione domy kultury są w dobrym stanie technicznym poza Domem Kultury „Lech”, który wymaga pilnych kompleksowych prac remontowych. Warty podkreślenia jest fakt braku pełnej dostępności obiektu przy Al. Jana Pawła II 27 dla osób niepełnosprawnych. Brak dostosowanych toalet oraz brak windy uniemożliwiają osobom niepełnosprawnym korzystanie z obiektu (w tym z zajęć prowadzonych na I piętrze budynku). Jest to o tyle nurtujący problem, gdyż obiekt ten to siedziba Miejskiego Ośrodka Kultury mieszcząca się w Śródmieściu, który realizuje całe spektrum zajęć kulturalnych dla mieszkańców (warsztaty taneczne, teatralne, wokalne, plastyczne).

Usługi publiczne obejmują również usługi z zakresu edukacji. W Kędzierzynie-Koźlu szkoły podstawowe znajdują się na wszystkich osiedlach poza os. Południe, Kuźniczka, Lenartowice, Miejsce Kłodnickie i Blachownia. Dzieci z wymienionych osiedli nie mają jednak dalej niż 2 km do najbliższej placówki oświatowej. Szkoły są sukcesywnie remontowane i doposażone. Jednym

² Źródło: Raport „Kędzierzyn-Koźle widziany oczami uczniów szkół ponadpodstawowych”. Raport powstał w oparciu o wyniki badania ankietowego zrealizowanego w okresie 03.02-07.02.2020. Na 684 uczniów kończących w roku szkolnym 2019/2020 naukę, ankietę wypełniło 495 - czyli ponad 72% populacji.

z kompleksowych działań, którym objęte są szkoły podstawowe jest projekt „Podniesienie jakości i zakresu usług edukacyjnych placówek szkolnych w Kędzierzynie-Koźlu” (dofinansowanie ponad 900 tys. zł). W ramach projektu nie tylko zakupione zostały sprzęty i wyposażenie, ale również prowadzi się dodatkowe zajęcia edukacyjne dla dzieci mające na celu wyrównanie szans rozwojowych a nauczyciele mają możliwość podniesienia wiedzy poprzez udział w szkoleniach specjalistycznych, w tym w zakresie prowadzenia zajęć z uczniami o specjalnych potrzebach i dysfunkcjach.

Za **mocne strony i zalety oświaty w Kędzierzynie-Koźlu** uznano m.in.: gęstą i dobrze skomunikowaną sieć szkół; zaangażowaną kadrę nauczycielską zorientowaną w kompetencjach uczniów; mało liczne klasy oraz zindywidualizowane zajęcia z uczniami; otwarte do późnych godzin świetlice (w tym socjoterapeutyczne); współpracę szkół z zewnętrznymi instytucjami (w tym NGO); zaangażowane Rady Rodziców; możliwość korzystania z porad i usług logopedów, pedagogów, pielęgniarek szkolnych, gabinetów dentystycznych; a także organizowanie ciekawych spotkań i dodatkowych zajęć pozalekcyjnych.

Uczestnicy debat stoliczkowych o miejskiej oświacie (debaty odbyły się w Kędzierzynie-Koźlu w okresie grudzień 2019 r. - marzec 2020 r.) wskazali także te **obszary oświaty, które powinny ulec zmianie**. Stwierdzono m.in., że należy zmienić (w domyśle poprawić) podejścia do dzieci z dysfunkcjami (m.in. więcej zajęć specjalistycznych np. z logopedą); zmienić (w domyśle zmniejszyć) liczebność uczniów w klasach I-III oraz IV-VIII; poprawić zagospodarowanie przerw międzylekcyjnych oraz rozwijać monitoring szkolny; zorganizować „strefy ciszy”; zmienić (w domyśle poprawić) sposób nauczania, przechodząc w większym zakresie na nowoczesne metody przekazywania wiedzy; dokonać zakupu szafek na podręczniki dla uczniów, co zniweluje problem „ciężkiego tornistra”; wprowadzić zakaz używania telefonów komórkowych; zmienić sposób i formę przygotowania do egzaminów; rozbudowywać infrastrukturę szkół oraz doposażać sale lekcyjne; prowadzić konsultacje społeczne dotyczące dokumentów szkół (statuty), rozmawiać, wymieniać opinie na temat prowadzenia szkoły i sposobach nauczania; uczyć języka obcego konwersacyjnego (mniej gramatyki i zasad językowych, więcej swobody w mówieniu) oraz rozwijać projekty edukacyjne wplecione w podstawę programową. Wymienione powyżej propozycje stanowią podsumowanie głosów padających w trakcie debat stoliczkowych. Oczywiście należy mieć na względzie, że opinie uczestników debat czasami były rozbieżne, ponieważ szkoły zlokalizowane są na różnych osiedlach (np. o większej gęstości zaludnienia lub peryferyjnych, z mniejszą gęstością zaludnienia). W sferze edukacyjnej miasto stara się interweniować tam, gdzie jest to możliwe, odpowiadając na zgłaszane (m.in. w czasie debat stoliczkowych) wnioski i sugestie rodziców, uczniów i nauczycieli.

Kędzierzyn-Koźle charakteryzuje się bardzo wysokim stopniem zaspokojenia potrzeb mieszkańców w zakresie obiektów sportowych. Na terenie miasta zlokalizowane są zróżnicowane obiekty sportowe umożliwiające uprawianie wielu dyscyplin. Obiekty te rozmieszczone są równomiernie w różnych częściach miasta, co znacznie polepsza ich dostępność. Do najważniejszych obiektów sportowych w mieście należy zaliczyć m.in.: dwie dobrze utrzymane hale sportowe, wyremontowaną krytą pływalnię oraz nowo oddany kompleks basenowo-rekreacyjny z basenami zewnętrznymi, sześć stadionów sportowych (z czego trzy wymagają remontów), trzy funkcjonalne boiska typu „Orlik”, dwie przystanie kajakowe (wkrótce ma powstać kolejna w ramach uzupełnienia infrastruktury rekreacji wodnej), korty tenisowe na osiedlach Azoty i Stare Miasto. Ofertę uzupełniają obiekty prywatne, takie jak kryta hala tenisowa, stadnina koni, siłownie, sale treningowo-sportowe.

Kędzierzyn-Koźle zmienia się w zakresie szeroko rozumianej dostępności miasta dla osób oraz grup defaworyzowanych. Niemniej nadal wiele obiektów i przestrzeni publicznych wymaga przeprojektowania lub modernizacji w zakresie dostępności. W tabeli poniżej przedstawiono charakterystykę dostępności instytucji publicznych w Kędzierzynie-Koźlu.

Tabela 5. Dostępność instytucji publicznych Kędzierzyna-Koźla – materiał z inwentaryzacji przeprowadzonej w lipcu 2020 r.

Instytucja	Dostępność	Opis
Urząd Miasta	Dobra	Budynki Urzędu Miasta dostosowane są dla osób niepełnosprawnych ruchowo. We wszystkich trzech budynkach znajdują się windy bądź platformy dostosowane dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich. Nie posiada żadnych systemów dla osób niewidomych lub głuchoniemych. Jeden z pracowników Wydziału Organizacyjnego jest osobą przeszkoloną i wskazaną do rozmów w języku migowym.
Muzeum Ziemi Kozielskiej	Bardzo dobra	Muzeum jest w pełni dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych. Dostępność zapewniono w ramach realizacji projektu z Funduszy Europejskich Programu Regionalnego „Zachowanie dziedzictwa kulturalnego Kędzierzyna-Koźla poprzez renowację, rewaloryzację i przebudowę kompleksu zamkowego”. Z Muzeum mogą korzystać osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi, niewidomi oraz głuchoniemi.
Miejski Ośrodek Kultury	Umiarkowana	D.K. "Koźle": - winda dla niepełnosprawnych z poziomu zero na parter w starej części budynku, - toalety dla niepełnosprawnych zarówno w starej części budynku /parter/ jak i w części kinowej, - specjalnie przygotowane miejsca na wózki inwalidzkie w pierwszym rzędzie sali kinowej, - schodolaz. D.K. "Chemik" i D.K. "Lech": - podjazd dla niepełnosprawnych. D.K. Koźle Rogi: - podjazd dla niepełnosprawnych, - toaleta dla niepełnosprawnych. Modernizacji wymagają: - D.K. "Chemik" i D.K. "Lech" brak toalet dla niepełnosprawnych, - D.K. "Chemik" brak możliwości przemieszczenia się na I piętro do sal baletowych i konferencyjnych na wózku inwalidzkim, - D.K. "Koźle" brak systemu przywoływania pracownika do uruchomienia windy.
Miejska Biblioteka Publiczna	Umiarkowana	MBP Rynek 3os. Stare Miasto – własność MBP, budynek dostosowany dla osób niepełnosprawnych w podjazd, windę, toalety. Dostępne jest również stanowisko komputerowe dla osób niedowidzących. Filia nr 1 ul. Słowackiego 6 os. Pogorzelec – budynek mieszkalny (MZBK), nieprzystosowany. Ze względu na lokalizację (wysoki parter z balkonem) byłaby możliwość zamontowania podnośnika pionowego przy balkonie, ale wiąże się to z wymianą drzwi balkonowych. Brak toalety dla niepełnosprawnych, lokal wymaga modernizacji. Filia nr 4 ul. Wyzwolenia 7 (Dom Kultury „Lech”) – lokal na piętrze. Możliwość montażu windy schodowej na torze krzywoliniowym w budynku, brak toalety dla niepełnosprawnych.

Instytucja	Dostępność	Opis
		Filia nr 5 ul. Damrota 32 os. Śródmieście – budynek mieszkalny MZBK, lokal zajmuje parter, dostosowany dla osób niepełnosprawnych, szerokie wejścia, toaleta dla osób niepełnosprawnych, obiekt nieprzystosowany dla osób głuchych i niewidomych. Dostępne jest również stanowisko komputerowe dla osób niedowidzących. Filia nr 8 ul. Batorego 32 os. Sławięcice – własność MBP, budynek nieprzystosowany. Możliwość usunięcia barier architektonicznych w trakcie remontu. Budynek wymaga całkowitej modernizacji. Filia nr 10 ul. Krasickiego 1 os. Kłodnica – budynek mieszkalny (MZBK), posiada wejście szerokie, parter, brak toalety dla niepełnosprawnych. Filia nr 11 ul. K. Wielkiego os. Piastów – własność MBP, posiada podjazd i toaletę dla niepełnosprawnych. Filia nr 13 ul. Grabskiego 6 os. Azoty – budynek MOPS, posiada windę. Brak toalety dla niepełnosprawnych, możliwa modernizacja obecnej. Ponieważ WC znajduje się na innej kondygnacji potrzebny jest podjazd. Budynki biblioteki nie są przystosowane do potrzeb osób niewidomych i głuchych.
Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej	Umiarkowana	1. Dom Dziennego Pobytu Nr 1 ul. Powstańców 26, – budynek wymaga generalnego remontu w tym dostosowania do potrzeb osób niepełnosprawnych zgodnie z obowiązującymi przepisami np. windę, toalety, podjazdy, szerokie korytarze i wejścia do pomieszczeń, itp. 2. Dom Dziennego Pobytu Nr 2 ul. Piramowicza 27, – budynek wymaga generalnego remontu w tym dostosowania do potrzeb osób niepełnosprawnych zgodnie z obowiązującymi przepisami np. windę, toalety, podjazdy, szerokie korytarze i wejścia do pomieszczeń, itp. 3. Dom Dziennego Pobytu Nr 3 ul. Grabskiego 6, - budynek posiada platformę do przewozu osób niepełnosprawnych, wjazd do budynku jest z poziomu drogi, toalety dostosowane do osób niepełnosprawnych. 4. Dom Dziennego Pobytu Nr 4 ul. Kazimierza Wielkiego 6, – pomieszczenia wynajmowane od Żłobka nr 10. Pomieszczenia bez barier architektonicznych, zlokalizowane na parterze budynku z wejściem z podjazdem z poziomu drogi. Brak toalet dostosowanych do osób niepełnosprawnych, oraz wąskie korytarze i wejścia do pomieszczeń. 5. Dom Dziennego Pobytu Nr 5 ul. Kościuszki 43b – budynek posiada platformę do przewozu osób niepełnosprawnych, wjazd do budynku jest z poziomu drogi, toalety dostosowane do osób niepełnosprawnych, szerokie korytarze i wejścia do pomieszczeń. 6. Mieszkania Chronione, ul. Waryńskiego 1-3, – budynek dostosowany do osób niepełnosprawnych bez barier architektonicznych. Posiada windę, system przyzywowy opiekunek, wjazd do budynku jest z poziomu drogi, toalety dostosowane do osób niepełnosprawnych, szerokie korytarze i wejścia do pomieszczeń. 7. Budynek siedziby głównej, ul. Reja 2a, - pomieszczenia wynajmowane od Miejskiego Zarządu Budynków Komunalnych w Kędzierzynie-Koźlu. W budynku jest winda. Brak szerokich wejść do pomieszczeń i dostosowanych toalet.

Instytucja	Dostępność	Opis
Kędzierzyńsko-Kozielski Park Przemysłowy sp. z o.o.	Umiarkowana	Inkubator Przedsiębiorczości przy ul. Szkolnej 17, jest częściowo dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo, tj. posiada windę, stosowny podjazd, wyodrębnione miejsca parkingowe. Inkubator Przedsiębiorczości nie posiada toalet przystosowanych dla niepełnosprawnych ruchowo. Budynek biurowy ul. Szkolna 15 nie jest w pełni przystosowany dla osób niepełnosprawnych ruchowo. W kilku piętrowym budynku brak jest windy, przystosowanych toalet oraz ewentualnie stosownych podjazdów. Budynek posiada tylko wyodrębnione miejsca parkingowe. Budynek biurowy na ul. Wojska Polskiego 16F jest w pełni przystosowany dla osób niepełnosprawnych ruchowo, tj. posiada podjazd, windę, przystosowane toalety, miejsca parkingowe.
Miejski Zakład Komunikacyjny w Kędzierzynie - Koźlu sp. z o.o.	Bardzo dobra	Tabor: Na dzień 28 lipca 2020 r. Spółka posiada 46 autobusów do obsługi publicznego zbiorowego transportu miejskiego. Oprócz trzech pojazdów, stanowiących dla Spółki wartość historyczną oraz jednego autobusu klasy mini (Mercedes Sprinter), wszystkie pozostałe pojazdy są niskopodłogowe, przystosowane do przewozu osób niepełnosprawnych, co stanowi 91,3% taboru. Autobusy niskopodłogowe posiadają obniżoną podłogę na całej długości autobusu, a część siedzeń pasażerskich dostępnych jest bezpośrednio z poziomu niskiej podłogi bez potrzeby pokonywania stopni pośrednich. Kolejnym udogodnieniem dla pasażerów jest zewnętrzny przycisk otwierania drzwi z funkcją tzw. żądania przykłąku, czyli funkcją pozwalającą na dodatkowe obniżenie podłogi autobusu przy wsiadaniu i wysiadaniu z pojazdu dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich lub osób z wózkami dzieciennymi, bezstopniowe wejścia we wszystkich drzwiach oraz rozkładana najazdowa rampa pozwalająca na wjazd i wyjazd do i z autobusów wózków inwalidzkich i wózków dzieciennych. Autobusy mają wydzielone miejsce przystosowane do mocowania i przewozu wózków, mieszczące jednocześnie wózek dziecienny i wózek inwalidzki zaopatrzone w przycisk sygnalizujący kierowcy zamiar opuszczenia autobusu. Ponadto dwa autobusy międzymiastowe (Interurbino i Volvo 8900) wyposażone są w windę dla wózków inwalidzkich. W nowym taborze montowane są dwukolorowe wyświetlacze. Na wyświetlaczach tych numer linii wyświetla się w kolorze białym, a kierunek trasy w kolorze bursztynowym. Dzięki temu treść jest wyraźna i bardziej czytelna dla osób niedowidzących. We wszystkich autobusach funkcjonuje system głośnego powiadamiania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz pojazdu (wewnątrz autobusu jest to głosowa zapowiedź, do jakiego przystanku zbliża się autobus, po zatrzymaniu autobusu pojawia się komunikat z nazwą przystanku oraz nazwą następnego przystanku, natomiast na zewnątrz słyszalne jest powiadomienie o numerze i kierunku linii autobusu zatrzymującego się na przystanku). Dodatkowo, dla osób niedowidzących i niewidomych, na przyciskach zewnętrznych i wewnętrznych zamieszczona jest grawerka „STOP” w języku Braille’a. Elektroniczne tablice informacyjne na przystankach: Tablice te są ulokowane na 10 najbardziej uczęszczanych przystankach, tzn. przy ul. Bolesława Krzywoustego 2 szt., Dworzec PKP (Centrum przesiadkowe) 2 szt., ul. Piastowska, ul. Juliana Tuwima, Galeria Odrzańskie Ogrody 2 szt., ul. Żeromskiego Urząd Miasta oraz na Placu Raciborskim. Z uwagi na duże natężenie ruchu miejskiego tzw. informacja statyczna na rozkładach jazdy nie odzwierciedla rzeczywistych czasów przyjazdu/odjazdu poszczególnych autobusów – informacja o rzeczywistym czasie przyjazdu autobusu wyświetla

Instytucja	Dostępność	Opis
		się na elektronicznej tablicy. Osoby niedowidzące i niewidome mają możliwość odsłuchania tej informacji w formie głosowego komunikatu po przyciśnięciu odpowiedniego przycisku.
Miejski Zarząd Budynków Komunalnych	Brak oceny	Miejski Zarząd Budynków Komunalnych nie posiada w planowanym budżecie środków na dostosowanie lokali mieszkalnych do potrzeb osób niepełnosprawnych. W ramach poprawy dostępności architektonicznej i komunikacyjnej do części wspólnych budynków n/w nieruchomości (będących w 100% własnością Gminy Kędzierzyn-Koźle) występują następujące udogodnienia dla osób niepełnosprawnych; • ul. Zielna 9 - dostęp do lokali mieszkalnych położonych na konygnacji „0” z poziomu gruntu • ul. Portowa 70a – podjazd dla wózków do drzwi wejściowych do budynku oraz przychodni rehabilitacyjnej • ul. Ciasna 1 - podjazd dla wózków do tylnych drzwi wejściowych do przychodni zdrowia • ul. Księdza Piotra Ściegiennego 2 - podjazd dla wózków do tylnych drzwi wejściowych do przychodni zdrowia • ul. Leszka Białego 5 - podjazd dla wózków do drzwi wejściowych do przychodni zdrowia • ul. Bałtycka 1 a - podjazd dla wózków do drzwi wejściowych do klatki schodowej • Al. Jana Pawła II 27A – hala targowa - dostęp do lokali użytkowych z poziomu gruntu, wyposażona w toaletę dla osób niepełnosprawnych, przed budynkiem wyznaczone specjalne miejsca parkingowe • ul. Konstantego Damrota – targowisko miejskie - dostęp do stanowisk handlowych z poziomu gruntu, wyposażone w toaletę dla osób niepełnosprawnych, na terenie wyznaczone specjalne miejsca parkingowe • ul. Targowa – targowisko miejskie - dostęp do stanowisk handlowych z poziomu gruntu, wyposażone w toaletę dla osób niepełnosprawnych, przy terenie targowiska wyznaczone specjalne miejsca parkingowe • ul. Grunwaldzka 6 – podjazd dla wózków do drzwi wejściowych, dzwonki przywołujące pracowników z wyższej kondygnacji • ul. Juliusza Ligonia 5a - dostęp do pomieszczeń administracji z poziomu gruntu • ul. Skarbowa 1a - dostęp do pomieszczeń administracji z poziomu gruntu. Dla osób zainteresowanych usunięciem barier architektonicznych polegających najczęściej na dostosowaniu pomieszczenia łazienki do potrzeb osób niepełnosprawnych wydawane są zgody na wykonanie remontu. Remont zainteresowani przeprowadzają we własnym zakresie przy pomocy dofinansowania ze środków PFRON. W przypadkach kiedy lokal mieszkalny jest wskazywany osobie wymagającej udogodnień, w trakcie przeprowadzania remontu wykonywane są szersze nadproża drzwi a w łazience montowane bezbrodzikowe kabiny prysznicowe z odpływem listwowym. Istnieje również możliwość wzajemnej zamiany lokali mieszkalnych na lokal na niższej kondygnacji.
Środowiskowy Dom	Dobra	Obiekt jest wyposażony w:

Instytucja	Dostępność	Opis
Samopomocy „Promyczek”		- windę z numerami poziomów w języku Braille, platformę przyschodową podnośnik, balkoniki/ chodziki, wózki inwalidzkie, system przyzywowy w toaletach. Różnicę poziomów oznaczono taśmą żółto-czarną. Zatrudniony w ŚDS „Promyczek” personel posiada umiejętności posługiwania się językiem migowym, potwierdzone certyfikatem. Dla wszystkich grup niepełnosprawnych niezbędne jest: - wyrównanie terenu wokół ośrodka ze względu na nierówności, wystające studzienki, korzenie, - wyznaczenie ścieżki uwagi dla osoby niewidomej, - wykonanie brakujących napisów informacyjnych w języku Braille, - zamontowanie systemu przywołania pracownika.
Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji	Dobra	Kryta pływalnia 1. Dostosowanie obiektu do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo: - winda pionowa, - platforma schodowa, - szatnia z węzłem sanitarnym dla osób niepełnosprawnych, - baseny przystosowane do korzystania przez osoby niepełnosprawne – podnośnik basenowy na małym i dużym basenie. 2. Wymagają modernizacji: - brak dostępu do widowni dla osób na wózkach inwalidzkich. Hala sportowa „Śródmieście” 1. Dostosowanie obiektu do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo: - dostęp do holu i parkietu na poziomie „0”, - toaleta dla osób niepełnosprawnych. 2. Wymagają modernizacji: - brak dostępu do widowni, - brak szatni z węzłem sanitarnym dostosowanej do potrzeb osób niepełnosprawnych. Budynek na stadionie " Kuźniczka" 1. Dostosowanie obiektu do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo: - podjazd dla osób na wózkach inwalidzkich, - toaleta dla osób niepełnosprawnych ruchowo na parterze budynku. Budynek na stadionie "Blachownia" 1. Dostosowanie obiektu do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo: - wjazd na wózku inwalidzkim osobnym wejściem do budynku na poziomie "zero", - toaleta dla niepełnosprawnych ruchowo na parterze budynku. 2. Wymagają modernizacji

Instytucja	Dostępność	Opis
		- pozostałe budynki na stadionach : "Kozle" , "Cisowa" i "Sławięcice" nie są przystosowane do korzystania przez osoby niepełnosprawne. Hala Widowiskowo-Sportowa "Azoty" 1. Dostosowanie obiektu do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo: - parking wyposażony w kilkanaście miejsc parkingowych, - łatwy dojazd do obiektu po płaskiej nawierzchni bez progów. - w obiekcie znajduje się winda, - toalety dla osób niepełnosprawnych. Boiska Orlik 1. Dostosowanie obiektu do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo: - łatwy dostęp do obiektu dla osób niepełnosprawnych, - toalety dla osób niepełnosprawnych. Kompleks basenowo –rekreacyjny Wodne oKKo 1. Dostosowanie obiektu do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo: - na parkingu wyznaczone są 4 stanowiska dla osób niepełnosprawnych, - łatwy dojazd do obiektu po płaskiej nawierzchni bez progów, - dysponuje dwoma basenowymi wózkami dla osób niepełnosprawnych, - posiada platformy schodowe do przemieszczania z poziomu szatni na poziom niecki basenowej oraz z poziomu niecek na antresolę, gdzie ulokowany jest punkt gastronomiczny oraz przejście do strefy saun, - do strefy saun umiejscowionej na I piętrze można wjechać windą osobową, znajdującą się przy wejściu głównym do obiektu. Cała strefa saun położona jest na jednym poziomie, a wyjazd na położone nieco wyżej patio możliwy jest dzięki pochylni przystosowanej do podjazdu wózkiem. - nogomyjki w strefie zewnętrznej jak i wewnętrznej wyprofilowane są w sposób umożliwiający przejazd wózkiem, - w strefie basenów zewnętrznych znajdują się podjazdy dla osób niepełnosprawnych umożliwiające pokonywanie różnicy poziomów, - baseny wewnętrzne oraz zewnętrzne dysponują podnośnikiem służącym do opuszczania osób niepełnosprawnych do niecki basenowej. Grota solna 1. Dostosowanie obiektu do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo: - pozbawiona jest barier architektonicznych, które uniemożliwiłyby skorzystanie z atrakcji gościom poruszającym się na wózkach, - w każdej strefie przewidziano toalety, natryski i przebieralnie dla osób niepełnosprawnych, - toalety posiadają system przywołania pracownika obsługi, - dla osób z orzeczeniem o niepełnosprawności przewidziano w cenniku zniżki.

Instytucja	Dostępność	Opis
Zespół Obsługi Oświaty i Wychowania	Mała	1. Przedszkole Nr 2 - placówka posiada podjazd dla osób niepełnosprawnych/wózków dziecięcych, - wymaga modernizacji: prysznic, toalety, system przywoływania pracownika. 2. Przedszkole Nr 5 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika. 3. Przedszkole Nr 6 - wejście do budynku przedszkola jest dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych, swobodny dostęp do placówki na parterze, - modernizacji wymagają: toalety, dostęp na I piętro (brak windy i podjazdu, brak systemu przywoływania pracownika), 4. Przedszkole Nr 7 - budynek wymaga modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika 5. Przedszkole Nr 8 - placówka posiada podjazd dla osób niepełnosprawnych/wózków dziecięcych, przy drzwiach wejściowych znajduje się dzwonek, jako system przywoływania pracownika, - modernizacji wymaga taras, który nie posiada podjazdu, brak dostosowanych toalet. 6. Przedszkole Nr 9 - budynek nie jest przystosowany pod potrzeby osób niepełnosprawnych. W ramach Działania 9.1.1 z „RPO WO 2014-2020” zostanie wykonany podjazd dla osób niepełnosprawnych. 7. Przedszkole nr 10 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika 8. Przedszkole Nr 11 - placówka posiada platformę w formie windy, podjazd umożliwiający wjazd wózkiem do przedszkola, jedną toaletę z możliwością wjazdu wózkiem inwalidzkim z dzieckiem, - modernizacji wymagają: łazienki dla dzieci, system przywoływania- wideofon, dla niewidomych niezbędne byłoby zaopatrzenie powierzchni fakturami umożliwiającymi rozpoznanie łaską zbliżających się przeszkód np. schodów, drzwi, oznaczenie kierunków itp. Największym problemem jest brak odpowiednich pomieszczeń do terapii. Z uwagi na dużą ilość dzieci niepełnosprawnych obecne warunki lokalowe są trudne i nie spełniają standardów. Są to zaadoptowane pomieszczenia gospodarcze, które są bardzo ciasne. Istnieje możliwość nadbudowy piętra (na kondygnacji wcześniej dobudowanej) na części budynku; dałoby to możliwość utworzenia przestronnych sal do terapii a nawet sali dla grupy specjalnej. Obiekt jest w trakcie przebudowy pralni w celu wygospodarowania pomieszczenia sanitarnego dla dzieci niepełnosprawnych (brodzik z prysznicem). 9. Przedszkole nr 12 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - modernizacji wymaga: wejście do przedszkola (obecnie wiąże się to z koniecznością pokonania stromych schodów). Pomiędzy piętrami sporo schodów - brak miejsca na windę ze względu na charakter budynku. W związku z tym piętro przedszkola jest zupełnie niedostępne dla osób z niepełnosprawnością ruchową lub niewidomych. Toaleta na parterze budynku jest ciasna, nie ma możliwości

Instytucja	Dostępność	Opis
		zapewnienia miejsca koniecznego dla osób poruszających się na wózku. Na pewno wymagana jest modernizacja w obrębie wejścia głównego do przedszkola. Zamontowanie dodatkowej poręczy dostosowanej do wzrostu osoby dorosłej (dostępna tylko poręcz dostosowana do wzrostu dzieci). Zamontowanie platformy na schody, pod warunkiem równoczesnego zapewnienia wystarczającej ilości miejsca dla dzieci i dorosłych poruszających się pieszo. 10. Przedszkole Nr 13 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika. 11. Przedszkole Nr 14 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika. 12. Przedszkole Nr 15 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika 13. Przedszkole Nr 17 - budynek przedszkola jest dostosowany dla osób niepełnosprawnych, posiada wejście z barierą ochronną i toaletę dostosowaną dla osób z niepełnosprawnością, posiada windę. 14. Przedszkole Nr 18 - placówka posiada jedną toaletę przystosowaną dla potrzeb osób niepełnosprawnych oraz schodolaz (napędzany ręcznie). 15. Przedszkole Nr 21 i Żłobek 1 - W Publicznym Przedszkolu Nr 21 sale grup integracyjnych znajdują się na parterze. Część zajęć indywidualnych odbywa się na pierwszym piętrze w gabinetach specjalistów. W związku z powyższym wskazane jest ewentualnie dobudować windę i dodatkowe pomieszczenia na gabinety terapeutyczne. 16. Przedszkole nr 22 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika. 17. Przedszkole nr 23 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - modernizacji wymaga: wykonania nowych schodów wejściowych wraz z podjazdem dla osób niepełnosprawnych, dostosowanie toalety na parterze dla osób niepełnosprawnych, poszerzenie drzwi wejściowych do placówki i zlikwidowania progów. 18. Przedszkole Nr 24 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika. 19. Przedszkole Nr 26 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika. 20. Szkoła Podstawowa Nr 1

Instytucja	Dostępność	Opis
		- placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika. 21. Szkoła Podstawowa Nr 3 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika. 22. Szkoła Podstawowa Nr 5 - placówka posiada jedynie dostosowany parter dla potrzeb osób niepełnosprawnych (podjazd, toaleta, pomieszczenia na jednym poziomie), - dostęp do pozostałych poziomów budynku jest ograniczony (brak windy, systemu przywołania pracownika). 23. Szkoła Podstawowa Nr 6 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika. 24. Szkoła Podstawowa Nr 9 - placówka posiada windę dla osób niepełnosprawnych, toaletę dla osób niepełnosprawnych (parter), system przywołania pracownika przy windzie, wideodomofon, - modernizacji wymaga generalnie cała szkoła pod kątem przystosowania dla niepełnosprawnych, schodofazy byłyby potrzebne również na wszystkich piętrach. 25. Szkoła Podstawowa Nr 10 - przystosowane toalety (2) dla osób niepełnosprawnych, - modernizacji kompletnej wymaga podjazd dla osób niepełnosprawnych. 26. Szkoła Podstawowa Nr 11 - placówka posiada schodofaz, platformę dla osób niepełnosprawnych ruchowo, oznakowanie schodów dla osób niedowidzących i niewidomych, 2 gabinety do rewalidacji, salę do integracji sensorycznej i rehabilitacji ruchowej, WC dla osób niepełnosprawnych (parter), - modernizacji wymaga: winda zewnętrzna dla osób niepełnosprawnych, system przywoływania pracownika, pokój wyciszeń dla uczniów z zespołem Aspergera, parking przy szkole dla rodziców dzieci niepełnosprawnych, dodatkowe gabinety wraz z wyposażeniem do terapii osób niepełnosprawnych. 27. Szkoła Podstawowa Nr 12 - jeden budynek placówki przy ul. Piastowskiej jest całkowicie przystosowany dla potrzeb osób niepełnosprawnych, natomiast budynek przy ul. Piramowicza posiada podjazd do Sali Gimnastycznej pozostałych urządzeń brak. 28. Szkoła Podstawowa Nr 15 - placówka posiada podjazd dla wózków, wejścia do klas nie mają progów, ciągi komunikacyjne są szerokie, jedną toaletę dostosowaną dla potrzeb osób niepełnosprawnych, - brak rozwiązań dla uczniów niewidomych i niedowidzących. 29. Szkoła Podstawowa Nr 16

Instytucja	Dostępność	Opis
		- placówka posiada platformę dla niepełnosprawnych (możliwość wjazdu na parter szkoły), oznakowanie stopni taśmami ostrzegawczymi, sala gimnastyczna – platforma dla niepełnosprawnych(możliwość przejścia ze szkoły do hali), toaleta dla osoby niepełnosprawnej, podjazd dla wózków od strony podwórka, - modernizacji wymaga wydzielenie toalety dla osoby niepełnosprawnej, system przywołania pracownika, winda umożliwiająca dostanie się na wyższe kondygnacje. 30. Szkoła Podstawowa Nr 19 - budynki placówki połączone są na poziomie parteru. Dwa z nich (pawilon A i C) posiadają windy. W szkole jest jedna toaleta przystosowana do potrzeb niepełnosprawnych, - brak udogodnień dla osób niewidomych i głuchoniemych, brak systemu przywołania pracownika. 31. Szkoła Podstawowa Nr 20 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika, instalacja systemu przywoławczego. 32. Żłobek Nr 3 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika, instalacja systemu przywoławczego. 33. Żłobek Nr 6 - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych, - wymaga pełnej modernizacji: brak podjazdu, brak windy, toalety również nie są dostosowane, brak funkcji przywołania pracownika, instalacja systemu przywoławczego. 34. Żłobek Nr 10 - placówka posiada jedynie podjazd dla wózków, - placówka nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych.

Źródło: opracowanie własne

Analizując dostępność instytucji publicznych w Kędzierzynie-Koźlu stwierdzić należy, że obiekty które powstawały w ostatnich latach są najlepiej przygotowane pod względem dostępności do potrzeb wszystkich mieszkańców miasta, a zwłaszcza tych z niepełnosprawnościami czy też tych posiadających małe dzieci (np. Muzeum Ziemi Kozielskiej, Hospicjum, Wodne oKko). Z dobrą dostępnością (ponieważ mimo wszystko brakuje pewnych elementów dla pełnej dostępności) mamy do czynienia w przypadku takich instytucji jak np. ŚDS Promyczek czy główna siedziba MOK, czyli DK „Chemicz”. Natomiast z dostępnością zupełnie ograniczoną i pod względem technicznym trudną do zapewnienia, mamy do czynienia w przypadku najstarszych obiektów.

Z kolei dokonując analizy częstotliwości kontaktów wydziałów Urzędu Miasta z mieszkańcami stwierdzić, należy, że wydziałem, który miał najczęstszy kontakt z odbiorcami swoich działań, był Wydział Polityki Mieszkaniowej, Spraw Socjalnych i Zdrowia. Wg danych UM Kędzierzyn-Koźle w 2019 roku do tego wydziału wpłynęło łącznie 155 próśb i zgłoszeń, co stanowiło ponad 40% wszystkich tego typu spraw w skali całego Urzędu Miasta. Poza Urzędem Miasta mieszkańcy najczęściej zwracali się z prośbą do Miejski Zarząd Budynków Komunalnych. To właśnie w tej sferze miasto zasadniczo najczęściej komunikuje się bezpośrednio z mieszkańcami.

Wnioski dotyczące potrzeby podjęcia działań celem realizacji potrzeb mieszkańców dotyczyły w największym stopniu:

- 1) Zwiększenia zasobu mieszkaniowego gminy Kędzierzyn-Koźle poprzez remont pustostanów i budowę mieszkań socjalnych oraz tymczasowych.
- 2) Przeznaczenia większych środków na budowę i remonty oraz utrzymanie dróg i istniejącej infrastruktury komunalnej.
- 3) Przeznaczenia większych środków na utrzymanie porządku publicznego i czystości.

Tabela 6. Liczba próśb i zgłoszeń kierowanych przez mieszkańców do poszczególnych wydziałów Urzędu Miasta

L.p.	Nazwa jednostki/komórki organizacyjnej w 2019 r.	Liczba próśb i zgłoszeń dotyczących zakresu działań danej jednostki/komórki organizacyjnej w 2019 r.	Udział liczby próśb i zgłoszeń w odniesieniu do wszystkich próśb i zgłoszeń w 2019 r.
1	Wydział Polityki Mieszkaniowej, Spraw Socjalnych i Zdrowia	155	40,58%
2	Wydział Zarządzania Drogami	30	7,85%
3	Wydział Gospodarki Nieruchomościami i Planowania Przestrzennego	29	7,59%
4	Z-ca Prezydenta Miasta ds. Gospodarki Przestrzennej i Inwestycyjno-Remontowej	20	5,24%
5	Straż Miejska	16	4,19%
6	Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa	15	3,93%
7	Wydział Finansowy	9	2,36%
8	Wydział Oświaty i Wychowania	8	2,09%
9	Z-ca Prezydenta Miasta ds. Oświatowych i Społeczno-Gospodarczych	7	1,83%
10	Wydział Organizacyjny	5	1,31%
11	Wydział Działalności Gospodarczej	4	1,05%

12	Biuro Prawne	3	0,79%
13	Wydział Inwestycji, Remontów i Eksploatacji	2	0,52%
14	Wydział Zarządzania Kryzysowego	2	0,52%
15	Sekretarz Miasta	1	0,26%
16	Wydział Kultury, Sportu i Turystyki	1	0,26%
Łącznie		307	

Źródło: UM Kędzierzyn-Koźle

Tabela 7. Liczba próśb i zgłoszeń kierowanych przez mieszkańców do jednostek miejskich

L.p.	Nazwa jednostki/komórki organizacyjnej w 2019 r.	Liczba próśb i zgłoszeń dotyczących zakresu działań danej jednostki/komórki organizacyjna w 2019 r.	Udział liczby próśb i zgłoszeń w odniesieniu do wszystkich próśb i zgłoszeń w 2019 r.
1	Miejski Zarząd Budynków Komunalnych	51	13,35%
2	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej	12	3,14%
3	Miejskie Wodociągi i Kanalizacja Spółka z o.o.	4	1,05%
6	Czysty Region Spółka z o. o.	2	0,52%
4	Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji	2	0,52%
5	Miejski Zakład Energetyki Ciepłej Spółka z o.o.	2	0,52%
7	Kędzierzyńsko-Kozielski Park Przemysłowy	1	0,26%
8	Miejski Zakład Cmentarny	1	0,26%
łącznie		75	

Źródło: UM Kędzierzyn-Koźle

Poniżej, w ujęciu tabelarycznym, przedstawiono szczegółową ocenę jakości i dostępności usług publicznych w Kędzierzynie-Koźlu. W ramach oceny dokonanej przez pryzmat standardów działań i procedur, zespołu, kompetencji, zasobów i technologii oraz współpracy z interesariuszami, zdefiniowano potencjały i problemy związane z jakością i dostępnością usług publicznych.

1.5.1. Standardy działania, procedury

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Akty prawa miejscowego i zarządzeń ustalających sposób świadczenia usług administracyjnych/komunalnych podlegają systematycznym przeglądom, pod kątem ich skuteczności i efektywności. Wnioski z przeglądów są podstawą do ich doskonalenia.	Akty prawa miejscowego oraz akty kierownictwa wewnętrznego poddawane są przeglądom pod kątem ich skuteczności i efektywności, zgodnie z wprowadzonym Systemem Zarządzania Jakością w Urzędzie.	Nie zidentyfikowano.
System nadzoru nad dokumentami wprowadza obowiązek tworzenia tekstów ujednoliconych dla wszystkich regulacji (w tym zarządzeń) oraz ich udostępniania interesariuszom.	Zarządzeniem Nr 1811/Or/2017 Prezydenta Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 20 listopada 2017 r. w sprawie ustalenia zasad przygotowywania projektów uchwał Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle oraz zarządzeń Prezydenta Miasta Kędzierzyn-Koźle i określenia ich wzorów, został wprowadzony obowiązek opracowywania projektów aktów prawnych w ujednoliconym standardzie formalnym .	Nie zidentyfikowano.
JST systemowo zbiera i wykorzystuje opinie interesariuszy do samooceny i doskonalenia sposobu świadczenia usług publicznych, w tym w zakresie szeroko rozumianej dostępności.	Każdy zainteresowany może wyrazić swoją opinię w przedmiocie świadczenia usług publicznych lub złożyć wnioski za pośrednictwem poczty elektronicznej (adresy służbowe są ogólnodostępne), poprzez ePUAP, w formie tradycyjnej - drogą pocztową. Dokumenty te są rozpatrywane zgodnie z przyjętymi procedurami. W ramach doskonalenia w latach 2011-2017 przeprowadzane było badanie ankietowe pomiaru satysfakcji klienta urzędu. Do momentu ogłoszenia pandemii, mieszkańcy mogli po zakończeniu wizyty w konkretnym Wydziale / Biurze ocenić sposób świadczenia obsługi poprzez system badania satysfakcji „happy or not”.	Nie zidentyfikowano.
Projekty aktów prawa miejscowego i zarządzeń ustalających sposób świadczenia usług administracyjnych/ komunalnych/ społecznych współtworzone są z interesariuszami (nawet jeżeli przepisy prawa powszechnie obowiązującego tego nie wymagają).	Konsultacje odbywają się na podstawie uchwały nr LXIII/701/10 Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 9 listopada 2010 r. w sprawie określenia szczegółowego sposobu konsultowania z organizacjami pozarządowymi i podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji .	Nie zidentyfikowano.
System ustalania celów i ich monitorowania obejmuje wszystkie usługi publiczne świadczone przez JST.	W ramach wprowadzonego Systemu Zarządzania Jakością i Systemu Zarządzania Ryzykiem.	Nie zidentyfikowano.

Opracowane i wdrożone są standardy dostępności usług publicznych dla osób z ograniczoną mobilnością.	Osoby o ograniczonej mobilności oraz z innymi niepełnosprawnościami, mają dostęp do usług publicznych za pośrednictwem poczty elektronicznej (adresy służbowe są ogólnodostępne), poprzez ePUAP, w formie tradycyjnej - drogą pocztową. Budynki użyteczności publicznej w większości zostały pozbawione barier architektonicznych lub na bieżąco są one niwelowane.	Nie zidentyfikowano.
Wprowadzenie nowej usługi poprzedzone jest audytem dostępności przeprowadzonym z udziałem reprezentantów odbiorców usług.	-	Nie wdrożono takiej praktyki, z uwagi na fakt, iż wystarczającym uzasadnieniem wprowadzenia większości nowych procedur są powszechnie wielokrotnie nowelizowane obowiązujące przepisy prawa, wprowadzające nowe zadania.
JST angażuje się w zmiany przepisów prawa, w tym w zakresie doskonalenia procedur realizacji usług publicznych (np. poprzez aktywny udział w stowarzyszeniach jednostek samorządu, innych formach zrzeszania się lub współpracy).	Gmina Kędzierzyn-Koźle jest członkiem : 1) Związku Miast Polskich; 2) Stowarzyszenia Gmin Polskich Euroregionu Pradziad; 3) Kędzierzyńsko-Strzeleckiego Subregionalnego Obszaru Funkcjonalnego, w którym pełni funkcję lidera; 4) Związku Międzygminnego „Czysty region”.	Nie zidentyfikowano.

1.5.2. Zespół

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Uprawnienia i odpowiedzialność za realizację usług publicznych (w tym upoważnienia do wydawania decyzji administracyjnych) są delegowane do poziomu zapewniającego ich skuteczną (tj. pozbawioną błędów) i sprawną (tj. w możliwie najkrótszym terminie) realizację.	Wprowadzony sposób delegowania pracownikom zadań umożliwia sprawną realizację usług publicznych.	Nie zidentyfikowano.

Ciągłość świadczenia usług publicznych jest zapewniona poprzez system zastępstw.	Ciągłość świadczenia usług publicznych jest zapewniona w drodze okresowego powierzania pracownikom dodatkowych obowiązków lub zawierania z innymi osobami umów o pracę na czas zastępstwa.	Nie zidentyfikowano.
Ocena okresowa pracowników odpowiedzialnych za realizację usług publicznych realizowana jest z uwzględnieniem kryteriów: etycznego postępowania oraz jakości obsługi klientów.	Kryteria etycznego postępowania oraz jakości obsługi klientów stanowią obligatoryjną część systemu oceny okresowej pracowników Urzędu Miasta .	Nie zidentyfikowano.
Weryfikacja kandydatów na pracowników w naborach na stanowiska, na których świadczone są usługi publiczne, odbywa się z uwzględnieniem cech osobowościowych istotnych dla jakości obsługi klientów.	Nie dotyczy	Kryteria naboru nie odnoszą się wprost do cech osobowości w naukowym znaczeniu tego pojęcia, lecz – w ujęciu behawiorystycznym do oczekiwanych zachowań kandydatów na pracowników mogących stanowić przejaw tych cech.

1.5.3. Kompetencje

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Kompetencje pracowników odpowiedzialnych za realizację usług publicznych są uzupełniane odpowiednio do potrzeb (np. przed wprowadzeniem istotnej zmiany w sposobie świadczenia usług, przed uruchomieniem nowej usługi itp.).	Pracownicy odpowiedzialni za świadczenie usług publicznych uczestniczą w szkoleniach merytorycznych z zakresu właściwych przepisów prawa oraz z zakresu tzw. kompetencji miękkich, w szczególności umiejętności komunikacyjnych.	Nie zidentyfikowano.
Nowi pracownicy, zatrudnieni na stanowiska, na których świadczone są usługi publiczne, przechodzą – w ramach służby przygotowawczej - szkolenia stanowiskowe, kompleksowo	Nowi pracownicy, zatrudniani na stanowiskach, na których świadczone są usługi publiczne, przechodzą – w ramach służby przygotowawczej - szkolenia kompleksowo przygotowujące ich do samodzielnego świadczenia usług publicznych o pożądanym standardzie.	Nie zidentyfikowano.

przygotowujące ich do samodzielnego świadczenia usług publicznych o pożądanym standardzie.		
Co najmniej pracownicy odpowiedzialni za świadczenie usług publicznych uczestniczą w szkoleniach z tzw. kompetencji miękkich (np. obsługa klientów, asertywność, komunikacja, etyka, dostępność).	Pracownicy odpowiedzialni za świadczenie usług publicznych uczestniczą w szkoleniach z zakresu komunikacji, obsługi klientów, asertywności, etyki, zarządzania konfliktem.	Nie zidentyfikowano.
Pracownicy odpowiedzialni za świadczenie usług publicznych angażują się w projekty mające na celu doskonalenie sposobu realizacji usług w oparciu o doświadczenia innych samorządów, w tym tzw. projekty benchmarkingowe, gdzie parametry dostarczanych usług są ściśle policzone i porównywane.	Urząd Miasta realizował i realizuje projekty z zakresu doskonalenia sposobu realizacji usług w oparciu o doświadczenia innych samorządów.	Nie zidentyfikowano.

1.5.4. Zasoby i technologie

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Dostęp do usług publicznych świadczonych przez JST jest wzmocniony w sferze informacyjnej (tzw. wirtualne biura obsługi z wykazami usług, opisami usług (procedur), wzorami druków urzędowych).	Dostęp do usług, w formie elektronicznej odbywa się za pośrednictwem email: kancelaria@kedzierzynkozle.pl oraz Skrytki ePUAP /26j4ef7pxh/kkmdok.	Nie zidentyfikowano.
Warunki techniczne na stanowiskach pracy umożliwiają elektroniczne procedowanie spraw co najmniej na poziomie interakcyjnym (klient może zwrócić się do JST w formie elektronicznej w każdej sprawie; na dalszym etapie sprawa jest kontynuowana elektronicznie lub tradycyjnie – w zależności od możliwości JST i wymogów prawa).	Dane kontaktowe są ogólnodostępne na stronie podmiotowej w Biuletynie Informacji Publicznej lub na stronie www.	Nie zidentyfikowano.

Wszędzie, gdzie prawo dopuszcza taką możliwość, JST stwarza warunki do elektronicznego załatwiania spraw na poziomie transakcyjnym (możliwość załatwienia sprawy od początku do końca w formie elektronicznej).	Stworzone są warunki elektronicznego załatwiania spraw.	Nie wszystkie usługi wdrożone są w cyfrowej postaci.
Wypożyczenie stanowisk pracy zapewnia niezakłóconą i efektywną obsługę obywateli i podmiotów oraz realizację procesów wewnętrznych, w tym z zachowaniem procedur ochrony danych (RODO) oraz adekwatnych reguł zabezpieczeń przed wzrastającymi cyberzagrożeniami.	W ramach wprowadzonej Procedury Bezpiecznej Eksploatacji Systemu Teleinformatycznego, „Szczególnych wymagań bezpieczeństwa dla systemu informatycznego” oraz udzielenia akredytacji bezpieczeństwa dla systemu teleinformatycznego przeznaczonego do przetwarzania informacji niejawnych o klauzuli „zastrzeżone” oraz „Polityki bezpieczeństwa danych osobowych w Urzędzie Miasta Kędzierzyn-Koźle” oraz „Instrukcji zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych osobowych oraz postępowania w przypadku naruszenia ochrony danych osobowych w Urzędzie Miasta Kędzierzyn-Koźle”.	Nie zidentyfikowano.

1.5.5. Współpraca z interesariuszami

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Proces jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki, czy informacje zwrotne od interesariuszy.	Miasto stara się sukcesywnie poprawiać jakość i dostępność usług w oparciu o m.in. analizę przepisów, skarg, wniosków i petycji interesariuszy, wyniki kontroli przeglądy zarządzania w ramach Systemu Zarządzania Jakością.	W toku badania ankietowego z mieszkańcami (zwłaszcza w kontekście pytań o marzenie dotyczące Kędzierzyna-Koźla) ujawniły się nowe problemy, które należy przeanalizować. ³

³ Źródło: Raport „Kędzierzyn-Koźle widziany oczami uczniów szkół ponadpodstawowych”. Raport powstał w oparciu o wyniki badania ankietowego zrealizowanego w okresie 03.02-07.02.2020. Na 684 uczniów kończących w roku szkolnym 2019/2020 naukę, ankietę wypełniło 495 - czyli ponad 72% populacji.

1.6. Partnerstwo, przejrzystość i aktywność społeczna

Ocenę partnerstwa, przejrzystości oraz aktywności społecznej Kędzierzyna-Koźla przeprowadzono w oparciu o wnioski wynikające z arkuszy samooceny, wybrane dane statystyczne, sprawozdania z programu współpracy z organizacjami pozarządowymi, wnioski płynące ze spotkania z liderami instytucjonalnymi oraz lokalnymi, wnioski płynące z raportu o stanie miasta za 2019 rok.

Informacji nt. aktywności i integracji społecznej mieszkańców Kędzierzyna-Koźla dostarcza szereg danych statystycznych. Istotne informacje uzyskano również poprzez badania (ankietowe i wideokonferencję) z młodymi mieszkańcami miasta oraz bezpośredniego spotkania z liderami społecznymi. Przeanalizowano ponadto informacje dotyczące współpracy miasta z sektorem społecznym oraz dane dotyczące budżetu obywatelskiego. Spojrzenie na sferę integracji społecznej uzupełniono o wnioski płynące z badania z migrantami ekonomicznymi (wywiady telefoniczne), którzy przybyli do miasta w ostatnich latach.

- W obszarze działań na rzecz aktywizacji i integracji społeczności lokalnej, przynoszących korzyści w postaci poprawy jakości życia mieszkańców, oprócz aktywności podejmowanych przez władze lokalne, szczególnie ważna jest rola **organizacji pozarządowych**. W ogólnopolskiej bazie organizacji pozarządowych na stronie www.ngo.pl znajduje się obecnie 67 działających podmiotów trzeciego sektora zarejestrowanych w mieście Kędzierzyn-Koźle. W tym miejscu należy uzupełnić informację o liczbie organizacji pozarządowych, którą podaje GUS. Otóż wg GUS w 2018 roku w Kędzierzynie-Koźlu było 170 organizacji pozarządowych. Zestawienie obu danych wskazuje prawdopodobnie na potencjał aktywności istniejących organizacji pozarządowych w Kędzierzynie-Koźlu. Liczba organizacji pozarządowych ujętych w bazie www.ngo.pl jest zasadniczo zbieżna z liczbą organizacji pozarządowych, które biorąc udział w konkursach na realizację zadań publicznych ogłaszanych przez Miasto. W 2019 roku 52 organizacje wzięły udział w realizacji tych zadań w Kędzierzynie-Koźlu w ramach rocznego programu współpracy miasta z sektorem pozarządowym. Powyższe dane wskazują zatem, że w Kędzierzynie-Koźlu aktywność wykazuje około trzecia część istniejących organizacji pozarządowych.
- Gmina Kędzierzyn-Koźle współpracę z organizacjami pozarządowymi realizuje w oparciu o *Program współpracy Gminy Kędzierzyn-Koźle z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami działającymi w zakresie pożytku publicznego*. Program ten na rok 2019, opracowany został na podstawie art. 5a ust.1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2019 r. poz. 688 z późn. zm.), zwanej dalej ustawą o dz.p.p i został: (a) poddany konsultacjom przeprowadzonym w trybie określonym w uchwale Nr LXIII/701/10 Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 9 listopada 2010 r. w sprawie określenia szczegółowego sposobu konsultowania z organizacjami pozarządowymi i podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji; (b) wprowadzony przez Radę Miasta Kędzierzyn-Koźle Uchwałą Nr LXIII/605/18 z dnia 30 października 2018 r. w sprawie przyjęcia Programu współpracy Gminy Kędzierzyn-Koźle z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami działającymi w zakresie pożytku publicznego za 2019 r. Przedmiotem współpracy Gminy z organizacjami pozarządowymi była realizacja należących do zadań Gminy priorytetowych zadań publicznych, o których mowa w art. 4 ust. 1 ustawy o dz.p.p i w szczególności w zakresie: ochrony i promocji zdrowia; pomocy społecznej; nauki, edukacji,

oświaty i wychowania; kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i tradycji; wspierania i upowszechniania kultury fizycznej i turystyki; ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego; integracji europejskiej; promocji i organizacji wolontariatu; działalności wspomagającej rozwój gospodarczy i rozwój przedsiębiorczości; działalności na rzecz porządku i bezpieczeństwa publicznego Gminy; działalność na rzecz upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji. Wysokość środków przeznaczonych w ramach zawartych umów dotacji na realizację Programu w 2019 r. wyniosła 2.198.964 zł.

W 2019 r. Gmina współpracowała z organizacjami pozarządowymi przekazując im do realizacji zadania publiczne o różnym charakterze i w różnych obszarach. Działaniami z obszaru ochrony i promocji zdrowia oraz pomocy społecznej objęto 1067 osób. Gmina propagowała wolontariat umożliwiając zaangażowanie działań wolontariuszy w przedsięwzięcia instytucji pomocy społecznej, w szczególności służące łączeniu pokoleń, budowaniu więzi międzygeneracyjnych i solidarności międzypokoleniowej. Wspólne spotkania seniorów z młodzieżą miały pozytywny wpływ na zdrowie i samopoczucie obu grup wiekowych. W ramach Programu Współpracy Gminy z Organizacjami Pozarządowymi Gmina Kędzierzyn-Koźle wspierała finansowo projekty realizowane przez organizacje pozarządowe oraz Program Regrantingowy. Członkowie organizacji pozarządowych oraz pracownicy jednostek pomocy społecznej korzystali z różnorodnych szkoleń. Poszczególne problemy społeczne poddawane były diagnozie i monitoringowi.

- W organizowanych przez miasto konkursach uczestniczą w większości wciąż te same (aktywne) podmioty. Rokrocznie składają one wnioski o realizację zadań publicznych – zazwyczaj z sukcesem. Gmina aby wspomóc inne stowarzyszenia organizuje szkolenia jak przygotować i poprawnie rozliczyć wniosek konkursowy. Ostatnie tego typu szkolenie, prowadzone w 2019 r., cieszyło się bardzo dużym zainteresowaniem - uczestniczyło w nim ok 50 osób.
- **Należy podkreślić, iż potencjał działających w mieście organizacji pozarządowych jest poznany tylko częściowo.** Aktywność organizacji pozarządowych związana z uczestnictwem w realizacji działań ujętych w rocznych programach współpracy to zapewne tylko część aktywności ogółu organizacji pozarządowych. **W Kędzierzynie-Koźlu nie działa inkubator dla organizacji pozarządowych**, który mógłby, oprócz roli animującej i wspierających działalność organizacji społecznych w mieście, dokonać oceny potencjału aktywności organizacji pozarządowych i sieciować ich działalność. **Także wiedza miasta nt. liderów społecznych jest ograniczona. Z reguły aktywność społeczną, np. poprzez uczestnictwo w pracach planistycznych nad nowymi dokumentami strategicznymi wykazuje grupa tych samych osób. Mało aktywne są środowiska młodzieżowe.**
- Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż idea sieciowania organizacji pozarządowych w Kędzierzynie-Koźlu realizowana jest poprzez rozwój Centrum Zintegrowanej Aktywności Społecznej (CZAS). to centrum zajmuje piętro jednego z budynków należących do miasta, w którym znajdują się pomieszczenia, użyczane organizacjom pozarządowym. Ponadto w 2019 roku Gmina udostępniła w formie użyczenia inne lokale i obiekty 7 organizacjom pozarządowym.
- **W Kędzierzynie-Koźlu od 2011 roku działa Młodzieżowa Rada Miasta.** Debata z Młodzieżową Radą Miasta Kędzierzyn-Koźle⁴ przeprowadzona w kwietniu 2020 roku wskazuje,

⁴ Źródło: Raport z debaty z Młodzieżową Radą Miasta Kędzierzyn-Koźle w ramach Programu Rozwoju Lokalnego Miasta Kędzierzyn-Koźle”. Spotkanie w formie wideokonferencji odbyło się 24 kwietnia 2020. Uczestniczyło w nim 20 osób w tym 10 przedstawicieli M.R.M oraz goście zaproszeni do udziału przez Prezydent Miasta Sabinę Nowosielską.

że ocena rzeczywistości i szans rozwoju osobistego w mieście jest inaczej oceniana przez młodzież, a inaczej przez przedstawicieli Miasta. Młodzi poszukując kierunków i miejsc studiów wybierają większe miasta, pomimo tego, że Kędzierzyn-Koźle oferuje całkiem korzystne warunki zatrudnienia i rozwoju. Młodzi mieszkańcy oczekują, że w zakresie oferty czasu wolnego więcej działań będzie realizowane pod kątem ich potrzeb. Mają wrażenie, że ich potrzeby nie są w stanie przebić się do uszu osób decydujących o rozwoju miasta. Lepiej w tym zakresie wygląda np. artykułowanie potrzeb przez środowiska seniorskie. Wg opinii młodych osób, młodzież chce działać ale nie wie z kim rozmawiać, z kim się spotkać. Czasami szybko się zniechęca, np. kiedy trzeba napisać wniosek, pójść porozmawiać. Młodzież w mieście, jak sama mówi, nie jest nauczona „przepychania się do władz”. Z ich doświadczeń wynika, że inaczej to wygląda np. w Opolu. Z drugiej strony władze miasta podkreślają swoją otwartość na pomysły i działania młodych osób.

- **Środowiska seniorskie należą do jednych z najaktywniejszych grup społecznych w mieście.** Niejako sprzyjają temu zjawiska demograficzne. Rosnąca liczba osób w wieku senioralnym przekłada się także na potencjał aktywności społecznej, pojawianie się nowych liderów w tych środowiskach i skala tych zjawisk zauważana jest przez władze miasta. W mieście funkcjonują zarówno formalne jak też mniej formalne zrzeszenia seniorów. Seniorzy mają również dużą siłę przebicia w artykułowaniu swoich potrzeb, m. in. poprzez głosowanie w budżecie obywatelskim, aktywność w funkcjonowaniu struktur osiedlowych. Jednocześnie skala zmian demograficznych wskazuje, że potrzeby tej grupy wiekowej nie są zaspokojone w pełnym zakresie. Od 2015 roku w Kędzierzynie-Koźlu działa **Miejska Rada Seniorów**. Do Rady proponować kandydatów mogą mieszkańcy miasta, którzy ukończyli 60. rok życia i podmioty działające na rzecz osób starszych (organizacje pozarządowe, uniwersytety trzeciego wieku) z siedzibą na terenie miasta.
- **W Kędzierzynie-Koźlu funkcjonuje inicjatywa lokalna**, która skierowana jest do formalnych i nieformalnych grup mieszkańców, którzy zamierzają działać na rzecz Gminy Kędzierzyn-Koźle. W ramach inicjatywy lokalnej mieszkańcy miasta bezpośrednio, bądź za pośrednictwem organizacji pozarządowych, lub podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2016 r. poz. 239) mogą złożyć wniosek (wniosek w rozumieniu Kodeksu postępowania administracyjnego) o realizację zadania publicznego do Gminy Kędzierzyn-Koźle, na terenie której mają miejsce zamieszkania lub siedzibę. Przedsięwzięć organizowanych w formie inicjatywy lokalnej jest zazwyczaj kilka w trakcie roku.
- Na poziom aktywności i integracji społecznej mieszkańców ma także wpływ jakość współpracy liderów instytucjonalnych i społecznych. O stanie tej współpracy w Kędzierzynie-Koźlu świadczą wyniki badań przeprowadzonych z liderami instytucjonalnymi i społecznymi⁵. Analizując wypowiedzi uczestników badania, zarówno grupy liderów instytucjonalnych, jak i liderów społecznych, można wysnuć wniosek, że obie grupy, mimo realizacji wspólnych tematów i projektów, często mają problem ze współpracą i zrozumieniem własnych potrzeb i działań.
- Do problemów integracji społecznej nowych mieszkańców miasta można zaliczyć niewystarczającą liczbę miejsc do rekreacji i spędzania wolnego czasu, niską atrakcyjność tych miejsc, a w przypadku osób niebędących obywatelami Polski, także umiarkowaną tolerancję przez obecnych mieszkańców miasta. W badaniu ankietowym mieszkańcy pytani o stosunek do obcokrajowców, osiedlających się i pracujących w mieście byli pozytywnie nastawieni to tego faktu (41,30%

⁵ Raport z badań fokusowych „Badanie potencjału rozwoju miasta i potencjału współpracy”. Badanie z liderami instytucjonalnymi i społecznymi zrealizowano 3 marca 2020 roku. W badaniu wzięło udział łącznie 16 osób: 10 osób – liderów instytucji publicznych (I grupa), 6 osób – liderów społecznych (II grupa).

badanych), 34,43% badanych nie miało zdania na ten temat a 24,26% było negatywnie nastawionych.⁶

- Obywatele państw trzecich, którzy coraz liczniej przybywają do Kędzierzyna-Koźla oczekują wsparcia z zakresu nauki języka polskiego oraz przejrzystych informacji nt. poruszania się w gąszczu prawnym. Do osób takich z reguły słabo dociera informacja o istniejących formach pomocy i integracji.⁷

Ważną rolę w obszarze aktywizacji i integracji społeczności lokalnej odgrywa **budżet obywatelski**. W Kędzierzynie-Koźlu funkcjonuje on od 2017 roku. Jest on narzędziem wspierającym włączenie mieszkańców w kreowanie rozwoju lokalnego w odniesieniu do najbliższego otoczenia. Co roku mieszkańcy miasta mają okazję wybierać działania i przedsięwzięcia, które realizuje w przestrzeni miasta Gmina. Z roku na roku obserwuje się rosnący budżet tej inicjatywy w Kędzierzynie-Koźlu. W 2020 roku na budżet obywatelski przeznaczono 1,9 mln zł, około 500 tys. zł więcej niż w pierwszej edycji w 2017 roku. Rekordową liczbę ważnych oddanych głosów odnotowano w 2019 roku. Na zadania ujęte w budżecie obywatelskim głosowało 6250 mieszkańców, czyli około 10% populacji miasta.

Przyglądając się aktywności poszczególnych osiedli, wyrażonej w postaci liczby zgłoszonych projektów, zauważyć można, że **dwa osiedla wyróżniają się na tle pozostałych. Są to osiedla Śródmieście i Pogorzelec**, które w sumie od początku funkcjonowania Budżetu Obywatelskiego zgłosiły 78 projektów (46 – Śródmieście, 32 – Pogorzelec), co stanowiło 30,5% wszystkich zgłoszonych projektów w analizowanym okresie.

Z kolei analiza środków przeznaczonych na realizację zadań w ramach budżetu obywatelskiego pokazuje, że łączna kwota budżetu systematycznie rośnie – z poziomu nieco ponad 1,46 mln zł w 2017 roku do poziomu niemal 1,92 mln zł w 2020 roku. Okazuje się także, że **dwa osiedla najbardziej aktywne pod kątem liczby zgłaszanych projektów, konsumują także niemal 1/3 środków budżetu obywatelskiego. Osiedle Pogorzelec oraz osiedle Śródmieście** uzyskały w analizowanym okresie po ponad 1 mln zł każde, na realizację zgłoszonych zadań. Wysokość środków dedykowanych poszczególnym osiedlom powiązana jest z liczbą zamieszkujących je mieszkańców.

Do form aktywności społecznej Kędzierzyna-Koźle zaliczyć można także **działalność utworzonych w myśl przepisów ustawy o samorządzie gminnym jednostek pomocniczych - osiedli – funkcjonujących w oparciu o nadane im statuty, za pośrednictwem wybieralnych organów –rad i zarządów osiedli..** Instytucjonalnie Rady osiedli wspierają działania gminy bezpośrednio w terenie. Organizują nie tylko imprezy i wydarzenia integracyjne dla mieszkańców ale także uczestniczą w pracach nad budżetem obywatelskim czy organizują spotkania mieszkańców osiedla z Prezydentem Miasta. Na bieżąco kontaktują się w sprawie potrzeb społeczności lokalnej. Działania struktur osiedlowych powinny zostać wzmocnione i zintensyfikowane przez działania w ramach idei Dugnad

Kolejnym obszarem wpływającym na aktywizację i integrację społeczności lokalnej jest **działalność centrów, domów, ośrodków kultury, klubów i świetlic**. Według danych GUS w latach 2011-2018 można zaobserwować spadek o 11,8% liczby organizowanych imprez oraz spadek o niemal 60% liczby uczestników tych imprez.

⁶ Źródło: Raport „Kędzierzyn-Koźle widziany oczami uczniów szkół ponadpodstawowych”. Raport powstał w oparciu o wyniki badania ankietowego zrealizowanego w okresie 03.02-07.02.2020. Na 684 uczniów kończących w roku szkolnym 2019/2020 naukę, ankietę wypełniło 495 - czyli ponad 72% populacji.

⁷ Źródło: Badanie IDI z migrantami, osobami, które zamieszkały w Kędzierzynie-Koźlu , marzec 2020 r.

Należy stwierdzić, że pomimo dużej aktywności w sferze wydarzeń organizowanych przez centra, domy, ośrodki kultury, kluby i świetlice, to widoczne są (w oparciu o dane GUS) **negatywne trendy związane ze spadkiem zarówno liczny wydarzeń, jak i liczby uczestników tych wydarzeń. Taki stan zasadniczo koreluje ze spadkiem liczby mieszkańców.**

Poniżej, w ujęciu tabelarycznym, przedstawiono szczegółową ocenę partnerstwa, przejrzystości i aktywności społecznej w Kędzierzynie-Koźlu. W ramach oceny dokonanej przez pryzmat standardów działań i procedur, zespołu, kompetencji, zasobów i technologii oraz współpracy z interesariuszami, zdefiniowano potencjały i problemy dotyczące partnerstwa, przejrzystości i aktywności społecznej w Kędzierzynie-Koźlu.

1.6.1. Standardy działania, procedury

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
W BIP lub odpowiednio na stronie internetowej JST są publikowane co najmniej wymagane prawem informacje, a wnioski o udostępnienie informacji publicznej są realizowane w ustawowym terminie.	Na stronie podmiotowej w Biuletynie Informacji Publicznej publikowane są wszystkie wymagane prawem informacje, w tym akty prawne wydawane przez organy Gminy - uchwały Rady Miasta oraz zarządzenia Prezydenta Miasta a także umowy zawarte przez Gminę z podmiotami zewnętrznymi w zakresie dostaw, usług i robót budowlanych. Wnioski o udostępnienie informacji publicznej rozpatrywane są w trybie i terminach określonych w przepisach ustawy o dostępie do informacji publicznej.	Nie zidentyfikowano.
Uchwalono, upowszechniono i wdrożono co najmniej: zasady udziału mieszkańców w procesie uchwałodawczym, zasady konsultacji społecznych, zasady realizacji obywatelskiej inicjatywy uchwałodawczej, zasady realizacji inicjatyw lokalnych.	Uchwalono, upowszechniono i wdrożono: 1) ogólne zasady udziału mieszkańców w procesie uchwałodawczym. 2) zasady przeprowadzania konsultacji z organizacjami pozarządowymi. 3) zasady przeprowadzania konsultacji w trybie Budżetu Obywatelskiego. 4) zasady wnoszenia obywatelskich inicjatyw uchwałodawczych. 5) zasad oceny wniosków o realizację zadania publicznego w ramach inicjatywy lokalnej.	Mieszkańcy nie korzystają z przysługujących im uprawnień lub robią to sporadycznie.
W JST funkcjonuje budżet obywatelski/partycypacyjny, którego zasady są przedmiotem konsultacji i ewaluacji z udziałem mieszkańców.	Funkcjonuje budżet obywatelski, którego zasady określono uchwałą nr II/18/18 Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 11 grudnia 2018 r. Ta inicjatywa cieszy się dużym powodzeniem.	Nie zidentyfikowano.
Procedura tworzenia planów strategicznych przesądza o obligatoryjnym włączeniu interesariuszy w proces tworzenia, aktualizacji, realizacji i monitorowania strategii.	Tworzenie, aktualizacja i realizacja planów strategicznych odbywa się z udziałem interesariuszy.	Nie zidentyfikowano.
Obok obligatoryjnych ciał opiniodawczych działają: młodzieżowa rada gminy oraz rada seniorów.	Miejska Rada Seniorów została powołana uchwałą nr XXI/163/15 Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 26 listopada 2015 r. Młodzieżowa Rada Miasta została powołana uchwałą nr XII/148/11 Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle z dnia 31 sierpnia 2011 r.	Nie zidentyfikowano.
W proces tworzenia, przeglądu i doskonalenia uchwał systemowo włączani są interesariusze.	Projekty uchwał udostępniane są w BIP. Mieszkańcy za pośrednictwem Radnych (ich reprezentujących) mogą zgłaszać uwagi.	Nie zidentyfikowano.

W JST funkcjonują jednostki pomocnicze (dzielnice/osiedla/sołectwa), tam, gdzie to przestrzennie uzasadnione.	Na terenie Gminy Kędzierzyn-Koźle stosownymi uchwałami Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle zostało utworzonych 16 jednostek pomocniczych - osiedli.	Nie zidentyfikowano.
Zadania o charakterze ponadlokalnym realizowane są w partnerstwie (np. w drodze porozumień, związków komunalnych, umów o partnerstwie zawieranych dla konkretnych projektów, w innych formach).	W celu wykonywania zadań z zakresu gospodarowania odpadami 9 a następnie 11 gmin położonych na terenie 3 powiatów województwa opolskiego w 2008 r utworzono Związek Międzygminny Czysty Region z siedzibę w Kędzierzynie-Koźlu, z dominującym udziałem Gminy Kędzierzyn-Koźle. W ramach współdziałania z innymi gminami zawierane są porozumienia w sprawie powierzenia i przekazania zadań w różnych zakresach. Jedne z największych projektów partnerskich realizowane są w ramach Kędzierzyńsko-Strzeleckiego Subregionalnego Obszaru Funkcjonalnego, w którym liderem jest gmina Kędzierzyn-Koźle.	Gmina Kędzierzyn-Koźle jako dominujący członek związku międzygminnego lub lider projektów realizowanych w partnerstwie ponosi główny ciężar koordynacji a zarazem odpowiedzialność za prawidłową realizację i rozliczenie zadań związku międzygminnego lub projektów partnerskich obejmujących nawet kilkunastu partnerów.
W Urzędzie i jednostkach organizacyjnych JST oraz w komunalnych osobach prawnych istnieją procedury i są wdrażane zasady etycznego postępowania, w tym zapobiegania zjawiskom korupcji i sytuacjom konfliktu interesów.	W Urzędzie Miasta i większości gminnych jednostek organizacyjnych działających w oparciu o przepisy ustawy o samorządzie gminnym i nadane w oparciu o nie akty statutowe oraz przepisy ustawy o pracownikach samorządowych, ustawy Prawo zamówień publicznych, ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, stosowane są zasady etycznego postępowania, w tym zapobiegania zjawiskom korupcji i sytuacjom konfliktu interesów, określone w wyżej wymienionych ustawach. Niezależnie od powyższego kodeksy etyki zostały wprowadzone zarządzeniami dyrektorów w Miejskiej Bibliotece Publicznej, Muzeum Ziemi Kozielskiej w Kędzierzynie-Koźlu w organizacji oraz Miejskim Zarządzie Budynków Komunalnych.	Nie zidentyfikowano.
Program współpracy z organizacjami pozarządowymi jest wypracowywany wspólnie z organizacjami pozarządowymi.	Program współpracy z organizacjami pozarządowymi jest obligatoryjnie opracowywany po przeprowadzeniu konsultacji z organizacjami pozarządowymi.	Nie zauważa się dużego zaangażowania NGO w przygotowanie programu.
JST opracowało i wdrożyło standardy udostępniania danych publicznych do ponownego wykorzystania („otwarte dane”).	W Urzędzie Miasta oraz gminnych jednostkach organizacyjnych bezpośrednio stosowane są przepisy ustawy z dnia 25 lutego 2016 r. o ponownym wykorzystywaniu informacji sektora finansów publicznych.	Nie zidentyfikowano.

1.6.2. Zespół

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
W JST funkcjonują zespoły/ wyspecjalizowane stanowiska odpowiedzialne za koordynację działań z zakresu dostępu do informacji publicznej.	W Urzędzie Miasta i gminnych jednostkach organizacyjnych zostały utworzone komórki organizacyjne lub stanowiska odpowiedzialne za koordynację działań z zakresu dostępu do informacji publicznej albo zadania z tego zakresu powierzono istniejącym komórkom organizacyjnym lub stanowiskom.	Nie zidentyfikowano.
Pracownicy podejmują inicjatywy związane z włączeniem interesariuszy w planowanie zadań i ich realizację.	Włączenie interesariuszy w planowanie zadań i ich realizację następuje w każdym przypadku przeprowadzania konsultacji określonego projektu aktu prawnego. Ponadto od kilku lat interesariusze są włączani na różnych etapach przygotowań projektów dofinansowanych ze środków zewnętrznych (co jest korzystne dla obu stron).	Nie zidentyfikowano.
Władze JST oraz kierownicy średniego szczebla analizują na bieżąco możliwości, a także krótko i długofalowe korzyści oraz koszty wynikające z podejmowania współpracy miedzysamorządowej w obszarach funkcjonalnych i w wypadku korzystnego bilansu planują lub podejmują takie inicjatywy.	Prezydent Miasta, jego zastępcy i właściwi kierownicy komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle analizują możliwości, a także korzyści oraz koszty wynikające z podejmowania współpracy miedzysamorządowej. Szala korzyści przechyliła się na korzyść takich inicjatyw zatem są one realizowane.	Nie zidentyfikowano.
W JST w przypadku zawierania formalnych partnerstw oraz powoływania ciał opiniotwórczych i/lub jednostek pomocniczych, funkcjonują zespoły/ wyspecjalizowane stanowiska odpowiedzialne za koordynację współpracy w tym zakresie.	Powoływane są odpowiednie zespoły, np. -zespół ds. realizacji projektu pn. „Wzrost jakości usług administracyjnych w Dzierżoniowie, Kluczborku, Kędzierzynie-Koźlu, Namysłowie i Prudniku”, - zespół ds. realizacji projektu pn. „Partnerstwo na rzecz bioróżnorodności biologicznej województwa opolskiego”.	Występują problemy ze skoordynowaniem pracy członków zespołów roboczych w projektach partnerskich, angażujących więcej niż trzech partnerów.

1.6.3. Kompetencje

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Pracownicy samorządowi uczestniczą systemowo w szkoleniach z zakresu dostępu do informacji publicznej oraz ochrony informacji niestanowiącej informacji publicznej (tj. dane osobowe, prawa autorskie, tajemnica przedsiębiorstwa, tajemnica skarbową, itp.).	Urząd Miasta i gminne jednostki organizacyjne organizują szkolenia dla pracowników odpowiedzialnych za realizację określonych zadań kierunkowych szkoleń z zakresu dostępu do informacji publicznej oraz ochrony informacji niestanowiącej informacji publicznej.	Nie zidentyfikowano.
Zwiększenie udziału interesariuszy w procesach współdecydowania i współzarządzania miastem jest poprzedzany szkoleniami dla pracowników zaangażowanych w proces po stronie JST.	Urząd Miasta organizuje szkolenia dla pracowników odpowiedzialnych za zwiększanie udziału interesariuszy w procesach współdecydowania i współzarządzania.	Nie zidentyfikowano.
Pracownicy mają świadomość konieczności włączenia interesariuszy w działania JST.	Każdy projekt aktu normatywnego (uchwały lub zarządzenia) jest poddany analizie stanowiskowej oraz przez kierownika komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za jego przygotowywanie pod względem obowiązku lub celowości zakresu włączenia interesariuszy.	Pracownicy mimo świadomości znaczenia włączenia interesariuszy w proces współtworzenia i współdecydowania o mieście, nie zawsze mają stosowne przygotowanie aby profesjonalnie (dla uzyskania potrzebnej informacji zwrotnej) przeprowadzić warsztaty, konsultacje czy inną formę dyskusji panelowej.
Proces wdrażania nowych mechanizmów partycypacji i udziału interesariuszy w procesach współdecydowania i współzarządzania miastem jest poprzedzany szkoleniami dla interesariuszy.	Gmina organizuje cyklicznie szkolenia dla przedstawicieli organizacji pozarządowych. Ostatnie zostało przeprowadzone w lutym 2020 r.	Nie zidentyfikowano.
Pracownicy samorządowi podlegają systemowo szkoleniom z zakresu etyki w tym zapobiegania zjawiskom korupcji i sytuacjom konfliktu interesów.	Urząd Miasta i gminne jednostki organizacyjne organizują szkolenia dla pracowników z zakresu etyki w tym zapobiegania zjawiskom korupcji i sytuacjom konfliktu interesów już w ramach służby przygotowawczej.	Nie zidentyfikowano.

1.6.4. Zasoby i technologie

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
W BIP i/lub na stronie internetowej JST upowszechniane są informacje o możliwości udziału mieszkańców w procesach współzarządzania miastem w formie przystępnej dla interesariuszy.	Zarówno na stronie podmiotowej Urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle w BIP jak i portalu Gminy utworzono odrębną podstronę dla upowszechniania informacji o możliwości udziału mieszkańców w procesach współzarządzania miastem w formie przystępnej dla interesariuszy.	Zgłaszane są problemy ze znalezieniem na stronie internetowej tych informacji.
JST przygotowuje i udostępnia dane publiczne do ponownego wykorzystywania np. do celów naukowych czy biznesowych, co zwiększa przejrzystość działań administracji i umożliwia ich kontrolę przez obywateli.	W Urzędzie Miasta oraz gminnych jednostkach organizacyjnych bezpośrednio stosowane są przepisy ustawy z dnia 25 lutego 2016 r. o ponownym wykorzystywaniu informacji sektora finansów publicznych.	Nie zidentyfikowano.

1.6.5. Współpraca z interesariuszami

Zakres oceny	Potencjały	Problemy
Proces współpracy z mieszkańcami i podmiotami z różnych sektorów jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy.	Proces współpracy z interesariuszami jest stale doskonalony na podstawie informacji zwrotnej przekazywanej do gminy.	W ocenie gminy współpraca z NGO kształtuje się na dobrym poziomie. Odmienne zdanie mają na ten temat organizacje pozarządowe, co zostało zaakcentowane na spotkaniu z liderami społecznymi. Wskazują one na brak wsparcia ze strony gminy, partnerstwa, zaufania. Powyższe świadczy o tym, że obszar współpracy i partnerstwa z interesariuszami lokalnymi powinien zostać wzmocniony.

2. Diagnoza deficytów i problemów w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji i współpracy z zewnętrznymi interesariuszami

2.1. Deficyty i problemy w projektowaniu i wdrażaniu standardów funkcjonowania JST

Problem 1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta.

Miasto dostrzega deficyty w zakresie monitoringu zarządzania strategicznego. Dotyczą one zasadniczo sposobu pomiaru postępów realizacji strategii. Opierając się na wynikach samooceny miasta, dokonanej w trakcie warsztatu OECD, stwierdzić można, że wskaźniki realizacji strategii nie są kwantyfikowane (nie podają poziomu osiągnięcia stanu docelowego). Ten deficyt może mieć istotny wpływ na poziom i jakość publicznej debaty nt. problemów rozwojowych miasta. Miasto, wykazując się wysoką jakością sprawozdawczości w zakresie produktów, może nie dostrzegać odpowiednio szybko zmian uwarunkowań strategicznych. Mając na uwadze, że stan realizacji strategii powinien być faktycznie przedmiotem stałej debaty, także publicznej, dot. rozwoju lokalnego (np. w trakcie rocznych sprawozdań z realizacji strategii), budzi to obawy o jej przejrzystość, a także skuteczność w kontekście podejmowania nowych wyzwań rozwojowych, dostrzegania problemów i dyskusji na ich temat.

Z kolei do deficytów związanych z planowaniem finansów miasta, należy zaliczyć niewystarczającą łączność między strategicznymi planami rozwojowymi miasta, a jego możliwościami finansowymi. Słabo widoczne jest podejście polegające na kwantyfikowaniu wyzwań rozwojowych miasta na kwoty wydatków inwestycyjnych/ majątkowych i porównaniu ich z potencjałem przyszłych wydatków inwestycyjnych ujętych w wieloletnich prognozach. Brak jest takiego holistycznego, całościowego spojrzenia na te kwestie w perspektywie długoterminowej (jako spojrzenia funkcjonującego zasadniczo poza WPF-em). Utrudnia to spojrzenie na strategiczny wymiar planowania rozwoju miasta – źródła finansowania przyjmowane są z reguły ad hoc (np. dostępne źródła finansowania zewnętrznego). Brak jest ułożenia harmonogramu realizacji zamierzeń rozwojowych w odniesieniu do kilku wariantów zdolności finansowania (np. w wariacie bez wsparcia zewnętrznego).

Warto także zauważyć, że w wymiarze zarządzania strategicznego miastem w niewystarczającym wymiarze dokonuje się diagnozy w zakresie potencjałów finansowania miasta, skupiając się głównie na wsparciu unijnym, a w mniejszym stopniu koncentrując się na poszukiwaniu potencjałów zwiększania dochodów własnych miasta. Wymiar finansowy to wymiar, który był słabiej eksponowany w Strategii rozwoju miasta.

Brak także rozwiązań, które pozwalają gromadzić w jednym miejscu i udostępniać publicznie z tego miejsca (np. dedykowana zakładka na stronie Urzędu Miasta) wszystkie opracowania powstałe w wyniku systematycznego przeglądu i aktualizacji dokumentów strategicznych.

Problem 2. Niewystarczający zakres i sposób prowadzenia monitoringu zarządzania strategicznego miastem.

Miasto dostrzega deficyty w zakresie monitoringu zarządzania strategicznego. Dotyczą one zasadniczo sposobu pomiaru postępów realizacji strategii. Opierając się na wynikach samooceny miasta, dokonanej w trakcie warsztatu OECD, stwierdzić można, że wskaźniki realizacji strategii nie są kwantyfikowane (nie podają poziomu osiągnięcia stanu docelowego). Ten deficyt może mieć istotny wpływ na poziom i jakość publicznej debaty nt. problemów rozwojowych miasta. Miasto, wykazując się wysoką jakością sprawozdawczości w zakresie produktów, może nie dostrzegać odpowiednio szybko zmian uwarunkowań strategicznych. Mając na uwadze, że stan realizacji strategii powinien być faktycznie przedmiotem stałej debaty, także publicznej, dot. rozwoju lokalnego (np. w trakcie rocznych sprawozdań z realizacji strategii), budzi to obawy o jej przejrzystość, a także skuteczność w kontekście podejmowania nowych wyzwań rozwojowych, dostrzegania problemów i dyskusji na ich temat.

Z kolei do deficytów związanych z planowaniem finansów miasta, należy zaliczyć niewystarczającą łączność między strategicznymi planami rozwojowymi miasta, a jego możliwościami finansowymi. Słabo widoczne jest podejście polegające na kwantyfikowaniu wyzwań rozwojowych miasta na kwoty wydatków inwestycyjnych/ majątkowych i porównaniu ich z potencjałem przyszłych wydatków inwestycyjnych ujętych w wieloletnich prognozach. Brak jest takiego holistycznego, całościowego spojrzenia na te kwestie w perspektywie długoterminowej (jako spojrzenia funkcjonującego zasadniczo poza WPF-em). Utrudnia to spojrzenie na strategiczny wymiar planowania rozwoju miasta – źródła finansowania przyjmowane są z reguły ad hoc (np. dostępne źródła finansowania zewnętrznego). Brak jest ułożenia harmonogramu realizacji zamierzeń rozwojowych w odniesieniu do kilku wariantów zdolności finansowania (np. w wariantcie bez wsparcia zewnętrznego).

Warto także zauważyć, że w **wymiarze zarządzania strategicznego miastem w niewystarczającym wymiarze dokonuje się diagnozy w zakresie potencjałów finansowania miasta**, skupiając się głównie na wsparciu unijnym, a w mniejszym stopniu koncentrując się na poszukiwaniu potencjałów zwiększania dochodów własnych miasta. Wymiar finansowy to wymiar, który był słabiej eksponowany w Strategii rozwoju miasta.

Brak także rozwiązań, które pozwalają gromadzić w jednym miejscu i udostępniać publicznie z tego miejsca (np. dedykowana zakładka na stronie Urzędu Miasta) wszystkie opracowania powstałe w wyniku systematycznego przeglądu i aktualizacji dokumentów strategicznych.

Problem 3. Niewystarczające wsparcie technologiczne i niewystarczająca standaryzacja sprawozdawczości.

W Kędzierzynie-Koźlu mamy do czynienia z niewystarczającym **wsparciem technologicznym i standaryzacją sprawozdawczości**. Sprawozdawczość, jest realizowana, co warto podkreślić, na wysokim poziomie, jednak występujący brak np. zbudowanych baz danych – wspólnych dla różnych wydziałów, brak banku danych dostępnych w chmurze (np. wskaźniki monitorowania) – przekłada się na duży zakres pracy jaką należy poświęcić na wykonanie swoich zadań.

Na niewystarczające wsparcie technologiczne wskazuje także deficyt dedykowanego oprogramowania do gromadzenia i analiza danych historycznych oraz analiza trendów. Ponadto zarządzanie projektami strategicznymi jedynie częściowo odbywa się przy wsparciu oprogramowania ułatwiającego nadzór

nad postępowaniem prac i monitorowanie efektów wdrożenia projektów. Dzieje się tak głównie przy projektach objętych dofinansowaniem. Z kolei zarządzanie projektami własnymi odbywa się bez wsparcia specjalistycznego oprogramowania i bazuje przede wszystkim na wykorzystaniu narzędzi typu Excel.

Ponadto proces planowania budżetu w Kędzierzynie-Koźlu otrzymuje jedynie w ograniczonym zakresie wsparcie w postaci odpowiedniego oprogramowania. Miasto nie dysponuje dedykowanym oprogramowaniem do zarządzania płynnością finansową gminy. Miasto nie posiada również dedykowanego mechanizmu, w tym oprogramowania, umożliwiającego wykorzystywanie danych finansowych w oprogramowaniu dedykowanym sporządzaniu analiz strategicznych.

Problem 4. Nadmierne obciążenia pracą i obowiązkami urzędników JST.

Do deficytów funkcjonowania miasta w kontekście wewnętrznej współpracy należy zaliczyć duże obciążenie pracą i obowiązkami, co sugerować może, że zakres obowiązków jest zbyt rozbudowany, liczebność kadr nie jest odpowiednia w stosunku do ilości wykonywanych zadań lub występują pewne deficyty w zakresie zarządzania potencjałem kadrowym. **Deficyty te mogą wynikać m. in. ze słabego wsparcia technologicznego procesów wewnętrznej komunikacji i współpracy.** Przykładem może być sfera zarządzania strategicznego, która opiera się zasadniczo na przekrojowym spojrzeniu na procesy rozwojowe miasta i wymaga wiedzy i danych z różnych dziedzin. Analizując sprawozdawczość wydziału zajmującego się planowaniem strategicznym należy zwrócić uwagę na duży zakres pracy włożony w opracowanie sprawozdań. Dodatkowo wydział ten koordynuje przedsięwzięcia związane z pozyskiwaniem wsparcia zewnętrznego. **Zbyt duża ilość zadań nie sprzyja pracy koncepcyjnej, która może być istotną przewagą konkurencyjną – także w kontekście wzmocnienia procesów zarządzania strategicznego, współpracy z wydziałami zarządzającymi finansami, czy też komunikacją z mieszkańcami miasta.**

O problemie nadmiernego obciążenia pracą i obowiązkami urzędników JST wskazują także wyniki samooceny miasta dokonanej w trakcie warsztatu OECD. Na ich podstawie można stwierdzić, że w Kędzierzynie-Koźlu pracownicy administracji samorządowej mają do czynienia z dużym obciążeniem administracyjnym, dużą liczbą procedur, deficytem czasu na naukę i podnoszenie kompetencji.

Ponadto wyniki samooceny miasta dokonanej w trakcie warsztatu OECD wskazują także na występowanie deficytu w koordynacji działań wewnątrz JST, polegającego na umiarkowanej dostępności i przejrzystości procedur administracyjnych w JST, co także może wpływać na przeciążenie kadr samorządowych.

2.2. Deficyty i problemy związane z kompetencjami pracowników samorządowych

Problem 5. Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych.

Mocną stroną miasta jest już zebrane doświadczenie, przećwiczone procesy, zasób kadrowy odpowiedzialny za wdrażanie partycypacyjnych rozwiązań. Miasto potrzebuje jednak **większej powszechności w zakresie aktywności społecznej i obywatelskiej.** Problem jest co do zasady złożony – tj. **moc sprawcza dla rozwiązania tego problemu leży nie tylko w deficytach instytucji miejskich, ale**

także w braku łącznika/ wsparcia pomiędzy miastem a jego mieszkańcami. Liderzy społeczni wskazują bowiem na **deficyt zaufania**, ale również **deficyt liderów** społeczności lokalnych – w szczególności animatorów i integratorów inicjatyw lokalnych. **Problem aktywności lokalnej ma również wymiar terytorialny w skali miasta.** Są bowiem osiedla charakteryzujące się wyższym kapitałem i niższym społecznym, co widoczne jest danych nt. inicjatyw lokalnych, projektach do budżetu obywatelskiego, czy w działalności organizacji pozarządowych.

Problem 6. Deficyty w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą, także w kontekście zagrożeń wynikających z sytuacji demograficznej w sferze instytucjonalnej – która może wpływać na jakość świadczonych usług.

Do deficytów należy zaliczyć kwestie właściwej komunikacji na poziomie poszczególnych wydziałów/ komórek. W procesie delegowania zadań, przekazywania komunikatów i informacji brakuje standaryzacji i wypracowania dobrych praktyk polegających np. na spisywaniu ustaleń (także ze spotkań roboczych), w formie krótkich notatek. Dyskusyjna precyzyjność ustaleń/zadań może wynikać również z deficytów związanych z przekrojowością wiedzy (np. w zespołach wielotematycznych) .

W mieście nie są realizowane szkolenia wewnętrzne, tj. prowadzone przez pracowników miasta, posiadających większe doświadczenie, będących już ekspertami w swojej dziedzinie. Brak jest szkoleń „interdyscyplinarnych”, tj. takich, które ułatwią spojrzenie na zagadnienie rozwojowe w sposób przekrojowy, integrujący wiedzę. **Mamy zatem do czynienia z problemem ograniczonego dzielenia się wiedzą w przekroju instytucji zarządzających miastem.** Warto w tym miejscu zauważyć, iż przyszłym deficytem miasta może być **brak kadr.**

Ponadto należy wskazać, iż na poziomie zarządzania miastem nie funkcjonuje ocena pod kątem bezpieczeństwa kadr dla usług publicznych. Informacje zebrane w formie jakościowej (wywiady, rozmowy) wskazują, że w wybranych obszarach funkcjonowania miasta może wystąpić deficyt doświadczonych kadr, co związane jest przede wszystkim z przechodzeniem na emeryturę pracowników z powojennego wyżu demograficznego

2.3. Deficyty i problemy we współpracy administracji samorządowej z zewnętrznymi interesariuszami

Problem 7. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, powodująca, że obecny system premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta.

W opiniach mieszkańców i interesariuszy, np. organizacji pozarządowych widoczne jest **poczucie „braku sprawczości” i pewnej nierówności w zakresie współpracy.** Potwierdzają to również opinie zebrane w trakcie prac nad ewaluacją obecnej strategii rozwoju. Mieszkańcy miasta tylko częściowo akceptowali zapisy wizji, pomimo tego, że dokument tworzony był w sposób partycypacyjny, w trakcie licznych spotkań warsztatowych. Takie spojrzenie na partycypacyjny model zarządzania miastem – a właściwie na jego dynamikę rozwoju – wydaje się być charakterystyczne dla szeregu innych aspektów funkcjonowania miasta (nie tylko procesu tworzenia wizji rozwoju miasta). Odnosi się bowiem

wrażenie, że **stworzony model partycypacyjny premiuje obecnie tych, którzy mają siłę przebicia się ze swoimi pomysłami, co więcej są w stanie narzucić pewną narrację o mieście**. W wizji rozwoju widoczne jest to w dominującym znaczeniu sfery przemysłowej, logistycznej i pominięciu sfery obywatelskiej, społecznej. Rodzi to poczucie rezygnacji, nawet frustracji mieszkańców.

Ponadto do deficytów, które mogą mieć wpływ na niską powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, zaliczyć można: jedynie częściowe rozpoznanie potencjału działających w mieście organizacji pozarządowych; brak inkubatora dla organizacji pozarządowych; ograniczoną wiedzę miasta nt. liderów społecznych; aktywność jedynie wąskiej, z reguły tej samej grupy osób, w pracach planistycznych nad nowymi dokumentami strategicznymi, mało aktywne środowiska młodzieżowe oraz wątpliwą jakość współpracy liderów instytucjonalnych i społecznych (okazuje się bowiem, że obie grupy, mimo realizacji wspólnych tematów i projektów, często mają problem ze współpracą i zrozumieniem własnych potrzeb i działań)

Ponadto w samoocenie miasta wykonanej w trakcie warsztatu OECD wskazano, że problemem, który może wpływać na niskie upowszechnienie partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, jest umiarkowane przygotowanie kadr miasta do współpracy z odbiorcami działań (co wpływa m.in. na proces samodoskonalenia czy ewaluacji podejmowanych działań partycypacyjnych).

Problem 8. Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta.

Opierając się na wynikach samooceny miasta, dokonanej w trakcie warsztatu OECD, wskazać można na następujące deficyty:

- Słaby jest proces cyfryzacji usług, co może mieć również wpływ na sposób komunikacji i partycypacji społecznej w zakresie rządzenia miastem.
- Niski poziom cyfryzacji usług, także w kontekście wewnętrznej współpracy, np. brak wspólnych baz danych, ujednolicenia standardów monitorowania strategicznego (np. wspólne listy wskaźników).
- Miasto w słabym stopniu realizuje zasadę strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem.

W Kędzierzynie-Koźlu świadczy się wyłącznie podstawowe, wymagane prawem, usługi cyfrowe na rzecz lokalnej społeczności. Wykazany deficyt jest także brak informacji o zasięgu oferowanych usług cyfrowych oraz o jakości usług Internetu szerokopasmowego w różnych częściach gminy.

Należy także stwierdzić, że problemem Kędzierzyna-Koźla jest fakt, iż miasto nie podejmuje działań systemowych i długofalowych mających na celu podnoszenie umiejętności oraz stanu wiedzy o zasadach „otwartego rządu” wśród urzędników, a także interesariuszy.

Problem 9. Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług publicznych.

W mieście zidentyfikowano szereg barier w zakresie dostępności. Dotyczą one w istotnym zakresie także placówek i instytucji świadczących usługi publiczne.

Sfera dostępności w szczególny sposób dotyczy usług pomocy społecznej, co związane jest z postępującym procesem starzenia się społeczności miasta. Szczególną rolę w zabezpieczeniu potrzeb sfery pomocy społecznej odgrywa Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Kędzierzynie-Koźlu. Wg informacji pochodzących z tej instytucji profesjonalna realizacja zadań pomocy społecznej w mieście wymaga konsekwentnych działań w zakresie warunków pracy, płacy i zwiększenia środków na remonty. Najważniejsze wyzwania służb pomocy społecznej w sferze instytucjonalnej dotyczą:

- zatrudnienia bądź zwiększenia liczby godzin pracy streetworkerów do pracy z osobami bezdomnymi,
- wspierania podnoszenia kwalifikacji pracowników Ośrodka,
- zwiększenia środków na działania aktywizujące adresowane do pasywnych klientów MOPS,
- wymiany sprzętu komputerowego wyeksploatowanego oraz tego, który nie współpracuje z obecnie używanym oprogramowaniem i pozostałym sprzętem,
- podniesienia bezpieczeństwa pracowników poprzez szkolenia z zakresu samoobrony oraz montaż systemu alarmowego przeciw napadowego,
- zwiększenia środków na działania informacyjno-edukacyjne (kwartalnik „Świat Seniora”, plakaty, ulotki, warsztaty) w zakresie kluczowych problemów społecznych,
- realizacji zadań pomocy społecznej nowymi metodami w pracy socjalnej, tj. projekt socjalny i Organizowanie Społeczności Lokalnych,
- zatrudnienia pracowników świadczących usługi opiekuńcze oraz specjalistyczne usługi opiekuńcze,
- utworzenia stanowiska asystenta osoby niepełnosprawnej,
- opracowania programu i wdrożenia opieki wytchnieniowej.

Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej wskazuje także na deficyty w infrastrukturze. Przykładowo stan techniczny budynków, w których mieszczą się Domy Dziennego Pobytu wymaga podjęcia działań remontowych i dostosowania tych obiektów do obowiązujących przepisów. Pilnego remontu wymaga budynek Domu Dziennego Pobytu Nr 2 przy ul. Piramowicza 27. Konieczne jest również przeprowadzenie remontu instalacji elektrycznej w siedzibie głównej Ośrodka przy ul. M. Reja 2a (I piętro).

Ponadto **do istotnych wyzwań system pomocy społecznej należy zaliczyć zwiększone zainteresowanie pomocą w formie usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania.** Obserwuje się mniejsze zaangażowanie rodzin w sprawowaniu opieki nad swoimi zależnymi członkami rodziny i cedowanie wszystkich problemów osoby starszej lub niepełnosprawnej na jednostki pomocy społecznej i ochrony zdrowia. Kurczy się potencjał opiekuńczy rodzin. Występują trudności ze

zorganizowaniem pomocy osobom opuszczającym szpitale po zakończeniu terapii z uwagi na brak narzędzi, np. Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego w Kędzierzynie-Koźlu lub utrudniony dostęp do opieki długoterminowej. Na terenie miasta nie są świadczone usługi wytchnieniowe ani pomoc „krótka chwila”.⁸ Poza wyżej wymienionymi brakami występuje deficyt wykorzystania nowoczesnych technologii w zakresie opieki senioralnej na co wskazują konsultacje z zewnętrznymi ekspertami prowadzone w toku prac nad Planami Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego.

W temacie dostępności usług publicznych dla mieszkańców stwierdzić należy, że dobrze oceniana jest przez mieszkańców dostępność do sportu i rekreacji, co koresponduje z wysiłkiem inwestycyjnym miasta w tym zakresie. Co prawda nadal widoczne są braki, głównie w zakresie infrastruktury rowerowej (brak ciągłości ścieżek rowerowych), jednak w zakresie oceny rekreacji nastąpił wyraźny progres w mieście. Troszkę inne spojrzenie na sferę przemysłów czasu wolnego mają młodzi mieszkańcy miasta. Wyniki badań z uczniami szkół ponadpodstawowych⁹ wskazują, że dla niemal 81% badanych młodych osób Kędzierzyn-Koźle nie jest dobrym miejscem do życia i rozwoju. Na taki obraz miasta w oczach młodych ludzi składają się między innymi ich opinie, mówiące o deficycie w postaci **ograniczonych możliwości spędzania czasu wolnego przez młode osoby**. Potwierdzają to wyniki wideokonferencji z Młodzieżową Radą Miasta. Jak już wyżej wspomniano młodzież wskazuje, że dedykowany im oddział MBP tj. „Studnia Kultury”, otwarty jest w godzinach, które w żaden sposób nie spełniają oczekiwań i potrzeb młodych ludzi w mieście.

Warto również dodać, iż rozwój usług publicznych nie jest zasadniczo poprzedzany audytem dostępności przeprowadzonym z udziałem reprezentantów odbiorców usług.

2.4. Potencjały instytucjonalne Kędzierzyna-Koźle

Potencjał 1. Rozwinięty proces planowania strategicznego.

Proces planowania strategicznego i monitorowania realizacji strategii prowadzony był na bardzo wysokim poziomie. Miasto posiada wykwalifikowany w tym zakresie zespół, doświadczenie w przygotowaniu dokumentów strategicznych, prowadzi bardzo rozbudowany, bieżący monitoring i ewaluację procesów planowania strategicznego.

Dokumenty strategiczne tworzone były przy udziale zewnętrznych interesariuszy, w sposób możliwie partycypacyjny.

Miasto posiada liczne dokumenty strategiczne, zasadniczo proces zarządzania nimi jest ściśle przypisany i przyporządkowany do poszczególnych jednostek.

Plany i zamierzenia rozwojowe zasadniczo odpowiadają na wyzwania rozwojowe, tj. proces planowania realizowany był w oparciu o wiedzę diagnostyczną i interakcję z interesariuszami, wspierany był przez wiedzę ekspertów zewnętrznych.

⁸ Źródło: Sprawozdanie z działalności Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Kędzierzynie-Koźlu w 2019 roku

⁹ Źródło: Raport „Kędzierzyn-Koźle widziany oczami uczniów szkół ponadpodstawowych”. Raport powstał w oparciu o wyniki badania ankietowego zrealizowanego w okresie 03.02-07.02.2020. Na 684 uczniów kończących w roku szkolnym 2019/2020 naukę, ankietę wypełniło 495 - czyli ponad 72% populacji.

Sprawozdania z realizacji strategii ukazują, że projekty i przedsięwzięcia rozwojowe „agregowane” są do celów Strategii rozwoju, co pozwala faktycznie śledzić postępy realizacji Strategii i porządkuje myślenie o strategicznym rozwoju miasta.

Potencjał 2. Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych.

W zakresie zarządzania finansami miasto charakteryzuje się dużym doświadczeniem zarówno instytucjonalnym, jak też kadrowym, przeciwczonymi i sprawnymi procedurami oraz dużą odpowiedzialnością w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych. Miasto cechuje się korzystnymi wskaźnikami opisującymi zarządzanie budżetem, w tym płynnością finansową, zadłużeniem, podejmowaniem strategicznych decyzji inwestycyjnych w łączności ze zdolnościami finansowymi.

Proces przygotowania i realizacji budżetu miasta Kędzierzyn-Koźle jest oparty na zasadach wynikających z prawa i jasno określonych wewnętrznych procedurach tworzenia, zatwierdzania i wykonywania budżetu. Jednostka samorządu terytorialnego wprowadziła średnioterminowe limity wydatków, które stanowią podstawę do tworzenia rocznego budżetu i są w jasny sposób powiązane z priorytetami polityki miasta.

W Kędzierzynie-Koźlu regularnie ocenia się długofalowe wyzwania dla stanu finansów (dochodów i wydatków) miasta, które wykraczają poza dziesięcioletni horyzont czasowy, takie jak starzenie się społeczeństwa i migracje mające wpływ na dochody i wydatki.

W mieście opracowuje się przejrzyste, merytoryczne i porównywalne sprawozdania budżetowe, aby przekazywać informacje o kluczowych etapach kształtowania polityki budżetowej (np. projekt budżetu), jej realizacji (np. średniookresowe sprawozdanie z realizacji budżetu) i przeglądu wykonania (np. sprawozdanie z wykonania budżetu po zakończonym roku). Ponadto publikuje się sprawozdania budżetowe standardowo, terminowo i w sposób, który zapewnia ich dostępność dla wszystkich obywateli i organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

Dokumenty budżetowe miasta zawierają informacje mówiące o tym jak są wydatkowane środki i jaki będzie efekt ich wydatkowania.

Budżet miasta Kędzierzyn-Koźle określa najważniejsze założenia społeczno-gospodarcze, analizę wrażliwości na zmianę zewnętrznych uwarunkowań, obejmuje wszystkie przychody i rozchody, włącznie z tymi, które są pokrywane ze środków pozabudżetowych. Znajdują się w nim informacje o wydatkach finansowanych z dochodów własnych oraz bilans wyszczególniający zobowiązania finansowe i aktywa oraz aktywa niefinansowe. Budżet obejmuje także zobowiązania warunkowe.

Budżet miasta jest regularnie analizowany pod kątem zgodności z lokalną strategią rozwoju. Do budżetu standardowo dołączone są informacje o nakładach na poszczególne zadania i wynikach (w postaci rzeczowych rezultatów lub wskaźników efektywności kosztowej), aby ułatwić kierownictwu JST i radnym podejmowanie optymalnych decyzji.

Struktura dokumentu budżetowego jest tworzona na podstawie programów z podziałem na zadania. Informacje o wynikach pomagają śledzić efekty i ułatwiać porównania.

Miasto Kędzierzyn-Koźle stwarza warunki obywatelom i organizacjom społeczeństwa obywatelskiego do zaangażowania się w merytoryczną debatę na temat kluczowych priorytetów i niezbędnych kompromisów w ramach projektowanego budżetu i w trakcie całego cyklu budżetowego.

W Kędzierzynie-Koźlu funkcjonuje także mechanizm partycypacyjny, pozwalający mieszkańcom współdecydować o wydatkach budżetowych. W ramach tego mechanizmu funkcjonuje chociażby budżet obywatelski¹⁰. Ponadto w ramach inicjatywy lokalnej mieszkańcy mogą składać wnioski do Gminy Kędzierzyn-Koźle o realizację zadania publicznego. Co więcej miasto zarządzając finansami szybko reaguje na pojawiające się potrzeby mieszkańców (np. tworząc fundusz remontowo-inwestycyjny, będący odpowiedzią na bieżące potrzeby klientów MOPS-u).

Potencjał 3. Czytelna struktura organizacyjna oraz system odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów.

Koordinacja działań wewnątrz JST w Kędzierzynie-Koźlu opiera się na opisanych i powszechnie dostępnych: strukturze organizacyjnej JST oraz systemie odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów.

Z kolei w obszarze obiegu kluczowych dokumentów w procesie zarządzania strategicznego należy stwierdzić, że w Kędzierzynie-Koźlu przyjęto w formie zarządzenia i wdrożono podstawowy sposób dokumentowania przebiegu załatwiania i rozstrzygania spraw. Natomiast nie ma w tym zarządzaniu informacji mówiących o procedurze obiegu kluczowych dokumentów w procesie zarządzania strategicznego.

Natomiast w obszarze zasad tworzenia zespołów zadaniowych stwierdzić należy, że w Kędzierzynie-Koźlu zespoły zadaniowe (robocze, doradcze i opiniodawcze) tworzone są na podstawie przepisów ustawy o samorządzie gminnym oraz regulaminu organizacyjnego Urzędu Miasta, w drodze zarządzenia lub innego aktu kierownictwa wewnętrznego. Ponadto, kierownicy zespołów zadaniowych są włączeni w proces monitorowania efektów realizowanych zadań.

W Kędzierzynie-Koźlu zostały określone zasady współpracy i współdziałania wewnątrz miasta. Miasto posiada wdrożony System Zarządzania Jakością spełniający wymagania PN-EN ISO 9001:2015-10 w zakresie realizacji zadań publicznych określonych wymaganiami prawa, które reguluje szereg kwestii funkcjonowania administracji samorządowej.

Koordinacja działań w JST oparta jest także na zorganizowaniu pracy zespołów roboczych (dla realizacji projektów strategicznych), w skład których wchodzi wydziały FN, IRE, OSR, ZP, IPM jak również partnerzy zewnętrzni, Instytucja Zarządzająca, Wykonawcy oraz mieszkańcy. Spotkania organizowane są systematycznie, a notatki i ustalenia ze spotkań przesyłane są uczestnikom grup zadaniowych.

Potencjał 4. Miasto inwestujące w kadry.

Koordinacja działań wewnątrz JST w Kędzierzynie-Koźlu opiera się na opisanych i powszechnie dostępnych: strukturze organizacyjnej JST oraz systemie odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów.

¹⁰). Więcej informacji na temat budżetu obywatelskiego znaleźć można w Programie Rozwoju Lokalnego (rozdział 1.2.2. Aktywność i integracja społeczna mieszkańców)

Z kolei w obszarze obiegu kluczowych dokumentów w procesie zarządzania strategicznego należy stwierdzić, że w Kędzierzynie-Koźlu przyjęto w formie zarządzenia i wdrożono podstawowy sposób dokumentowania przebiegu załatwiania i rozstrzygania spraw. Natomiast nie ma w tym zarządzaniu informacji mówiących o procedurze obiegu kluczowych dokumentów w procesie zarządzania strategicznego.

Natomiast w obszarze zasad tworzenia zespołów zadaniowych stwierdzić należy, że w Kędzierzynie-Koźlu zespoły zadaniowe (robocze, doradcze i opiniodawcze) tworzone są na podstawie przepisów ustawy o samorządzie gminnym oraz regulaminu organizacyjnego Urzędu Miasta, w drodze zarządzenia lub innego aktu kierownictwa wewnętrznego. Ponadto, kierownicy zespołów zadaniowych są włączeni w proces monitorowania efektów realizowanych zadań.

W Kędzierzynie-Koźlu zostały określone zasady współpracy i współdziałania wewnątrz miasta. Miasto posiada wdrożony System Zarządzania Jakością spełniający wymagania PN-EN ISO 9001:2015-10 w zakresie realizacji zadań publicznych określonych wymaganiami prawa, które reguluje szereg kwestii funkcjonowania administracji samorządowej.

Koordinacja działań w JST oparta jest także na zorganizowaniu pracy zespołów roboczych (dla realizacji projektów strategicznych), w skład których wchodziły FN, IRE, OSR, ZP, IPM jak również partnerzy zewnętrzni, Instytucja Zarządzająca, Wykonawcy oraz mieszkańcy. Spotkania organizowane są systematycznie, a notatki i ustalenia ze spotkań przesyłane są uczestnikom grup zadaniowych.

Potencjał 5. Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT.

W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzić należy, że w Kędzierzynie-Koźlu świadczone są podstawowe, wymagane prawem usługi cyfrowe na rzecz lokalnej społeczności, takie jak m.in. elektroniczna skrzynka podawcza (ePUAP) i Miasto wypełnia obowiązek informacyjny, publikując komunikaty w Biuletynie Informacji Publicznej. Samorząd lokalny nie posiada jednak informacji o zasięgu usługi (procentowym udziale gospodarstw domowych), przepustowości transmisji oraz jakości usług Internetu szerokopasmowego w różnych częściach gminy.

Należy także wspomnieć, że jednostka samorządu terytorialnego wprowadziła usługi dodatkowe wspierające świadczenie usług elektronicznych, ale cieszą się one umiarkowanym zainteresowaniem obywateli. W Kędzierzynie-Koźlu organizowane są nieliczne kursy szkoleniowe dla urzędników samorządowych lub klientów z zakresu świadczenia usług elektronicznych

Miasto wypracowało i wdrożyło zestaw procedur, które regulują funkcjonowanie szeregu usług publicznych, w tym standaryzują kwestie dot. ich jakości, dostępności. Praktycznie każda nowa inwestycja uwzględnia potrzeby w zakresie dostępności.

Potencjał 6. Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne.

Miasto charakteryzuje się rozwiniętym system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne. Realizuje i wspiera wiele inicjatyw i przedsięwzięć, które prowadzą do aktywnego włączenia mieszkańców w procesy decyzyjne. Miasto współpracuje z organizacjami pozarządowymi,

utworzyło Radę Seniorów, Młodzieżową Radę Miasta, Radę Gospodarczą wdraża od kilku lat budżet obywatelski.

Miasto funkcjonuje w oparciu o szereg przepisów prawnych i regulacji wewnętrznych dotyczących włączania interesariuszy w procesy zarządzania miastem. Jednocześnie w opiniach mieszkańców i interesariuszy, np. organizacji pozarządowych widoczne jest **poczucie „braku sprawczości” i pewnej nierówności w zakresie współpracy.**

Powyższy problem, czy też czas w jakim znalazło się w miasto w odniesieniu do dynamiki rozwoju aktywności społecznej i obywatelskiej wskazuje, że **potrzebna jest ewaluacja prowadzonych działań partycypacyjnych.**

2.6. Analiza SWOT instytucjonalna pod kątem wdrożenia Programu Rozwoju Instytucjonalnego wraz z wnioskami

Podsumowaniem analiz dot. wyzwań rozwoju instytucjonalnego jest analiza SWOT. Podobnie jak w Planie Rozwoju Instytucjonalnego przyjęto, że mocne i słabe strony to są obecne już dziś czynniki rozwojowe, szanse i zagrożenia odnoszą się do przyszłości.

Mocne strony	Słabe strony
1. Rozwinięty proces planowania strategicznego. 2. Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych. 3. Czytelna struktura organizacyjna oraz system odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów. 4. Miasto inwestujące w kadry. 5. Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT. 6. Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne.	1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta. 2. Monitoring zarządzania strategicznego miastem realizowany w sposób niewystarczający. 3. Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta. 4. Problem nadmiernego obciążenia pracą i obowiązkami urzędników JST. 5. Niewystarczające wsparcie technologiczne i niewystarczająca standaryzacja sprawozdawczości. 6. Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych. 7. Deficyty w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą, także w kontekście zagrożeń wynikających z sytuacji demograficznej w sferze instytucjonalnej – która może wpływać na jakość świadczonych usług. 8. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, który premiuje wybranych przedstawicieli miasta

	i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta. 9. Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług.
Szanse rozwoju instytucjonalnego	Zagrożenia rozwoju instytucjonalnego
1. Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. 2. Rozwój oferty miejsc oraz sposobu zagospodarowania czasu wolnego, tworzonej wspólnie z mieszkańcami. 3. Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. 4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). 5. Wzrastająca świadomość ekologiczna.	1. Deficyt kadr na rynku pracy. 2. Rozluźnienie więzi społecznych w tym rodzinnych. 3. Kryzys finansów miasta i wzrost kosztów jego utrzymania przy spadających dochodach. 4. Decyzje zewnętrzne mające wpływ na zagospodarowanie terenów inwestycyjnych, w tym również Odry i lasów. 5. Starzejące się społeczeństwo, niekorzystne prognozy demograficzne wpływające na zapewnienie usług opieki senioralnej na odpowiednim poziomie oraz dostosowanie miasta do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych.

W kolejnym kroku przeanalizowano spójność problemów rozwoju instytucjonalnego z problemami ujętymi z Planie Rozwoju Lokalnego. **W ten sposób możliwe było zdefiniowanie kluczowych problemów rozwoju instytucjonalnego**, tj. takie, które w szczególny sposób korespondują z problemami rozwoju miasta. Ten zabieg pozwoli zdefiniować główny problem rozwoju instytucjonalnego miasta oraz powiązane z nim problemy. **W dalszej części opracowania problem główny był punktem wyjścia do zdefiniowania celów głównych rozwoju instytucjonalnego.**

Tabela 8. *Matryca powiązań pomiędzy problemami rozwojowymi a problemami instytucjonalnymi*

Bariera rozwojowa miasta	Powiązane problemy	Bariery i problemy rozwoju instytucjonalnego	Skutki dla przyszłego rozwoju miasta
1. Depopulacja miasta – kryzys demograficzny związany z ubytkiem ludności miasta (do 2050 roku szacuje się ubytek w wysokości około 1/3 ludności miasta).	Jakość i dostępność usług publicznych (głównie sfera mieszkaniowa). Związane jest to z malejącym popytem na usługi publiczne, w tym na nowe mieszkania, ale także takie kwestie jak funkcjonowanie sfery oświatowej, rekreacyjnej, czy też usług komunalnych. Tożsamość miasta i przywiązanie do niego mieszkańców. Migracja negatywnie wpływa na wizerunek miasta. Miasto oceniane jest jako mało perspektywiczne dla młodych, dobre dla osób starszych. Jakość środowiska. Negatywny wizerunek związany z zanieczyszczeniem środowiska jest wymieniany jako jedna z przyczyn opuszczania miasta.	Problem 1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta. Problem 7. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, powodująca, że obecny system premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta.	Ekonomiczne dla gospodarki, mieszkańców oraz budżetu miasta. Ubytek ludności wpłynie na sposób funkcjonowania głównych pracodawców oraz lokalny popyt na oferowane przez nich produkty i usługi, a tym samym na ich finanse. Docelowo może mieć wpływ na budżet miasta. Deficyt kadr dla lokalnej gospodarki, usług publicznych, w szczególności w kontekście starzejącego się społeczeństwa. Wzrost kosztów utrzymania infrastruktury miejskiej, jej dekapitalizacja. W szczególności infrastruktury społecznej (np. szkoły), mieszkaniowej i technicznej. Wpływ na wizerunek oraz atrakcyjność inwestycyjną miasta, co pogłębiać może regres gospodarczy. Deficyt kadr na rynku pracy wpływać będzie na postrzeganie miasta i jego otoczenia jako przestrzeni mało atrakcyjnej dla nowych inwestycji.

Bariera rozwojowa miasta	Powiązane problemy	Bariery i problemy rozwoju instytucjonalnego	Skutki dla przyszłego rozwoju miasta
2. Rosnące obciążenie demograficzne (obecny bardzo wysoki odsetek ludności w wieku poprodukcyjnym, który w perspektywie najbliższych lat będzie jeszcze nieznacznie rosnąć, docelowo bardzo wysoki udział ludności w wieku 80+, stan taki utrzymywać się będzie przez najbliższe 3 dekady) oraz niewystarczająca jakość i dostępność usług publicznych na rzecz osób starszych, w tym usług opiekuńczych (problem samotności, długotrwałej choroby).	Depopulacja miasta, w tym chroniczny, długotrwały odpływ/ubytek ludności w wieku produkcyjnym. Jakość i dostępność usług publicznych skierowanych do osób starszych, w tym usług opiekuńczych. Prognozowany kryzys budżetu Kędzierzyna-Koźła (deficyt finansowania inwestycji miejskich, usług publicznych). Niski poziom zaufania społecznego i ograniczony poziom aktywności społecznej (brak wsparcia społecznego, np. poprzez wolontariat, inicjatywy organizacji społecznej na rzecz osób starszych, deficyt usług opiekuńczych). Ograniczony wzrost konkurencyjności lokalnej gospodarki (wyjście z rynku pracy osób, które opiekować będą się osobami zależnymi).	Problem 4. Nadmierne obciążenia pracą i obowiązkami urzędników JST. Problem 5. Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych. Problem 6. Deficyty w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą, także w kontekście zagrożeń wynikających z sytuacji demograficznej w sferze instytucjonalnej – która może wpływać na jakość świadczonych usług. Problem 7. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, powodująca, że obecny system premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta. Problem 8. Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta.	Duża liczba osób w wieku senioralnym w mieście wymaga realizacji polityki senioralnej na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym. Oznacza to konieczność inwestowania w infrastrukturę, sferę socjalną, pomoc społeczną, a także opiekę zdrowotną. Wzrost potrzeb oraz możliwy deficyt zasobów związanych z realizacją polityki senioralnej. Potrzeby dotyczyć będą zarówno sfery infrastruktury miejskiej (np. DPS, dzienne domy pobytu, infrastruktura sfery dostępności, także w obiektach prywatnych), jak też zasobów ludzkich (usługi na rzecz osób starszych, opieka nad osobami zależnymi). Zjawiska starzejącego się społeczeństwa, pogłębiane przez odpływ migracyjny, wymagać będą przededefiniowania polityki pomocy społecznej na poziomie lokalnym. Kluczowymi zagadnieniami będą: opieka nad osobami 80+, problemy długotrwałej choroby, samotność osób starszych.

Bariera rozwojowa miasta	Powiązane problemy	Bariery i problemy rozwoju instytucjonalnego	Skutki dla przyszłego rozwoju miasta
		Problem 9. Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług publicznych.	Pogłębianie się problemów ekonomicznych rodzin ze względu na koszty opieki, brak aktywności zawodowej, wzrost problemów związanych z samotnością.
3. Ograniczony wzrost konkurencyjności lokalnej gospodarki.	Depopulacja Kędzierzyna-Koźla (migracyjny ubytek ludności w wieku produkcyjnym). Starzenie się społeczeństwa (ubytek ludności w wieku produkcyjnym ze względu na naturalne procesy). Możliwy w przyszłości kryzys budżetu miasta (deficyt finansowania inwestycji miejskich, usług publicznych). Wstrzymanie budowy terminali składowo-przeładunkowych w kozielskim porcie oraz decyzje zewnętrzne w sprawie działań na rzecz użegłownienia Odry.	Problem 1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta.	Wzrost gospodarczy na obszarze Kędzierzyna-Koźla i otoczenia funkcjonalnego miał i będzie mieć głównie wymiar jakościowy. Kluczowym wyzwaniem dla przedsiębiorców będzie dostosowanie się do deficytu kadr na rynku pracy, który wynika z sytuacji demograficznej miasta, w tym ubytku ludności w wieku produkcyjnym (tzw. luka podażowa na rynku pracy). Ubytek ludności w wieku produkcyjnym w mieście może istotnie wpłynąć na poziom lokalnej konsumpcji, w tym na poziom lokalnego popytu na produkty i usługi.
4. Niski poziom zaufania społecznego.	Najnowsza historia miasta, która związana była z dużą dynamiką przemian funkcjonalno-przestrzennych i demograficznych istotnie wpłynęła na brak wyraźnie ukształtowanej tożsamości miasta i jego mieszkańców (napływ po II wojnie światowej, rozwój	Problem 5. Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych. Problem 7. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, powodująca, że obecny	Niski poziom zaufania społecznego wpływa na szereg aspektów funkcjonowania miasta i jego społeczności, w szczególności na poziom aktywności społecznej. Niski poziom zaufania społecznego przekłada się na aktywność i uczestnictwo mieszkańców

Bariera rozwojowa miasta	Powiązane problemy	Bariery i problemy rozwoju instytucjonalnego	Skutki dla przyszłego rozwoju miasta
	funkcji przemysłowej, połączenie kilku jednostek przestrzennych w jedno miasto, odpływ migracyjny mieszkańców od początku lat 90-tych). Brak jest wyraźnego, historycznego genius loci, wokół którego koncentrowałaby się tożsamość miasta i jego mieszkańców oraz działania integrujące mieszkańców. Brak jest wykształconego, historycznego jednego centrum miasta (dwurdzeniowa struktura centrum miasta, którą tworzą „ośrodek staromiejski” w obrębie osiedla Stare Miasto oraz „ośrodek śródmiejski” w granicach osiedla Śródmieście). Nieugruntowana tożsamość miasta i jego mieszkańców (w tym negatywny wizerunek miasta). Ograniczony wzrost konkurencyjności lokalnej gospodarki. Depopulacja miasta.	system premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta. Problem 8. Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta.	w życiu kulturalnym, społecznym, w zaangażowanie w sprawy publiczne, dbałość o wspólną przestrzeń. Ogranicza poziom współpracy i realizację partnerskich inicjatyw. Może mieć to szczególny wydźwięk w kontekście potrzeb starzejącego się społeczeństwa. Już dziś mały odsetek osób utożsamia się z koniecznością opieki nad osobami starszymi. Mieszkańcy miasta ufają głównie rodzinie. Zdecydowanie mniejszym zaufaniem cieszą się już sąsiedzi, władze miasta, lokalni liderzy. Taki stan rzeczy wpływa negatywnie na kreatywność, partnerstwo, innowacyjność. Może negatywnie wpływać na relacje biznesowe, poziom dochodów przedsiębiorstw (usługi). Mieszkańcy nie ufają w plany i zamierzenia rozwoju, postrzegają miasto pesymistycznie, nie doceniają mocnych stron miasta, co przyczyniać się może do podejmowania decyzji migracyjnych przez młodych mieszkańców Kędzierzyna-Koźła.

Bariera rozwojowa miasta	Powiązane problemy	Bariery i problemy rozwoju instytucjonalnego	Skutki dla przyszłego rozwoju miasta
			W komunikacji pomiędzy mieszkańcami dominuje przekaz negatywny. Ugruntowany zostaje przekaz o mieście bez potencjału, z problemami, m. in. związanymi z ograniczonymi możliwościami samorozwoju (praca tylko dla znajomych), problemami z jakością powietrza (przekaz medialny: miasto oszukujące mieszkańców w sprawie bezpieczeństwa zdrowia).
5. Niska jakość oferty mieszkaniowej.	Depopulacja miasta (migracyjny ubytek ludności w wieku produkcyjnym), co pogłębiać będzie kryzys sfery mieszkaniowej). Starzenie się społeczeństwa (ubytek ludności w wieku produkcyjnym ze względu na naturalne procesy), co ograniczać będzie zdolności inwestycyjne mieszkańców w zakresie poprawy jakości tanki mieszkaniowej, wpłynie na potrzeby poprawy jej funkcjonalności (tzw. wymiar dostępności). Możliwy w przyszłości kryzys budżetu Kędzierzyna-Koźla (deficyt finansowania inwestycji miejskich, usług publicznych), który pogłębiany będzie przez rosnące koszty utrzymania/ modernizacji	Problem 1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta. Problem 7. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, powodująca, że obecny system premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta. Problem 9. Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług publicznych.	Pogłębiać się będzie kryzys sfery mieszkaniowej. Nawet przy założeniu, że realizowane będą nowe inwestycje mieszkaniowe (np. w ramach rządowych programów), problemem będzie utrzymanie istniejących zasobów mieszkaniowych, w przypadku skurczenia się ludności miasta. Problem dotyczyć będzie zarówno zasobów komunalnych miasta, jak również obiektów prywatnych. W okresie od 2010 do 2018 widoczny był 100% wzrost ilości pustostanów w mieście. Potrzeby starzejącego się społeczeństwa wymagać będą podejmowania szeregu działań, także inwestycyjnych, związanych z wymiarem dostępności, także w sferze mieszkaniowej.

Bariera rozwojowa miasta	Powiązane problemy	Bariery i problemy rozwoju instytucjonalnego	Skutki dla przyszłego rozwoju miasta
	zasobów komunalnych i infrastruktury sieciowej.		Utrzymanie zasobów komunalnych oraz infrastruktury sieciowej i społecznej w warunkach kurczącej się populacji miasta i starzejącego się społeczeństwa stanowić będzie coraz większe obciążenie dla budżetu miasta.
6. Problemy jakości środowiska, w szczególności jakości powietrza.	Brak zaufania społecznego, w tym negatywny wizerunek miasta. Zły stan jakości powietrza atmosferycznego wpływa na negatywne postrzeganie miasta przez jego mieszkańców. Jakość środowiska wskazywana jest jako jedna z przyczyn wyjazdu młodych mieszkańców miasta. Niski standard mieszkań, które w dużym zakresie wyposażone są w niskiej efektywności paleniska węglowe. Powiązane jest to również w kwestiami ekonomicznymi, czyli kosztami modernizacji tkanki mieszkaniowej i rozwoju sieci ciepłowniczej.	Problem 2. Niewystarczający zakres i sposób prowadzenia monitoringu zarządzania strategicznego miastem. Problem 7. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, powodująca, że obecny system premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta. Problem 8. Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta.	Zła jakość środowiska bardzo negatywnie wpływa na wizerunek miasta. Kędzierzyn-Koźle w pierwszej kolejności kojarzone jest przez mieszkańców przez pryzmat zanieczyszczonego powietrza, niezależnie od obiektywnych ocen jego stanu, co wynika, m. in. z niskiego poziomu zaufania społecznego. Zła jakość powietrza atmosferycznego ma bezpośredni wpływ na jakość życia, w tym wpływa na zdrowie i bezpieczeństwo mieszkańców (np. choroby układu oddechowego, choroby układu krążenia).

Tabela 9. Podsumowanie powiązań pomiędzy problemami rozwoju instytucjonalnego oraz problemami rozwoju lokalnego

Problemy rozwoju lokalnego	Problemy rozwoju instytucjonalnego								
	Problem 1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta.	Problem 2. Niewystarczający zakres i sposób prowadzenia monitoringu zarządzania strategicznego miastem.	Problem 3. Niewystarczające wsparcie technologiczne i niewystarczająca standaryzacja sprawozdawczości.	Problem 4. Nadmierne obciążenia pracą i obowiązkami urzędników JST.	Problem 5. Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych.	Problem 6. Deficyty w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą.	Problem 7. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem.	Problem 8. Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta.	Problem 9. Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług publicznych.
1. Depopulacja miasta – kryzys demograficzny związany z ubytkiem ludności miasta									
2. Rosnące obciążenie demograficzne.									
3. Ograniczony wzrost konkurencyjności lokalnej gospodarki.									
4. Niski poziom zaufania społecznego.									
5. Niska jakość oferty mieszkaniowej.									

6. Problemy jakości środowiska, w szczególności jakości powietrza.									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne

Drzewo problemów rozwoju instytucjonalnego

Analiza powiązań pomiędzy problemami rozwojowymi a problemami rozwoju instytucjonalnego wskazała na nadrzędność dwóch problemów rozwoju instytucjonalnego:

- Problem 1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta.
- Problem 7. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem.

Dalsza analiza wskazała na wewnętrzną spójność tych problemów oraz powiązanie z innym deficytami rozwoju lokalnego, co zobrazowano na poniższym schemacie. Tym samym możliwe było zdefiniowanie struktury problemów rozwoju instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźle, który odpowiada wyzwaniom rozwojowym.

W ten sposób zdefiniowano główny problem rozwoju instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźla, który brzmi:

Niski poziom włączenia społeczności lokalnej i interesariuszy w politykę rozwoju miasta

Tabela 10. Strukturę powiązań problemów rozwoju instytucjonalnego w Kędzierzynie-Koźlu.

Problem główny	Niski poziom włączenia społeczności lokalnej i interesariuszy w politykę rozwoju miasta.	
Problem niższego rzędu	Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta.	Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem.
Problemy powiązane (przyczyny)	Niewystarczający zakres i sposób prowadzenia monitoringu zarządzania strategicznego miastem. Niewystarczające wsparcie technologiczne i niewystarczająca standaryzacja sprawozdawczości. Deficyty w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą. Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta.	Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych. Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta. Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług publicznych.

Skutki w wymiarze społecznym	Słabe lub umiarkowane wykorzystanie atutów rozwojowych miasta do podnoszenia jakości życia, widoczne w bardzo dużej depopulacji miasta.	Niski udział mieszkańców w kształtowaniu rozwoju miasta, realizacji partnerskich rozwiązań i projektów z zakresu opieki senioralnej, aktywności społecznej, kultury, rekreacji.
Skutki w wymiarze gospodarczym	Mało efektywne wykorzystanie posiadanego potencjału gospodarczego, w tym do przyciągania nowych inwestycji.	Słabe wykorzystanie pomysłów mieszkańców odnoszących się do rozwiązań wspierających rozwój przedsiębiorczości.
Skutki w wymiarze przestrzenno-funkcyjnym	Słabe wykorzystanie potencjału przestrzennego miasta, w szczególności terenów zielonych, Odrzy lasów.	Brak włączenia mieszkańców w projektowanie miasta, w tym rozwiązań z zakresu oferty czasu wolnego, opartego na terenach zielonych, Odrze, lasach.
Skutki w wymiarze środowiskowym	Brak kompleksowego rozwiązania problemów środowiskowych, w tym związanych z jakością powietrza atmosferycznego.	Zbyt słaba komunikacja i dotarcie do mieszkańców z informacjami nt. działań nt. ochrony środowiska, ograniczona powszechność działań edukacji ekologicznej, kształtowanie wizerunku miasta zanieczyszczonego.

Źródło: opracowanie własne

3. Cele i potrzeby Planu Rozwoju Instytucjonalnego

Cele rozwoju instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźla zbudowane zostały jako odpowiedź na główne problemy, zidentyfikowane w rozdziale 2. Diagnoza deficytów i problemów w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji i współpracy z zewnętrznymi interesariuszami.

Nadrzędnym problemem rozwoju instytucjonalnego, który jednocześnie koresponduje z problemami rozwoju lokalnego (PRL) jest **niski poziom włączenia społeczności lokalnej i interesariuszy w politykę rozwoju miasta**. Problem ten powiązany jest dwoma negatywnymi zjawiskami:

- Zbyt elitarnym i jednocześnie rozproszonym podejściem do projektowania strategicznego rozwoju miasta.
- Niską powszechnością partycypacyjnego modelu zarządzania miastem.

W odpowiedzi na te problemy zdefiniowano dwa cele strategiczne rozwoju instytucjonalnego miasta zorientowane na faktyczny wzrost potencjału instytucjonalnego:

Cel strategiczny 1.

Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego.

Cel strategiczny 2.

Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządu lokalnego.

Aby wypracować pełną, hierarchiczną strukturę celów i wyzwań, analogicznie jak w przypadku Planu Rozwoju Lokalnego przeprowadzono wewnętrzną konfrontację poszczególnych czynników rozwoju instytucjonalnego (analiza SWOT/TOWS). W ten sposób powstał zestaw wyzwań rozwojowych, które z kolei przyporządkowano do poszczególnych celów rozwoju instytucjonalnego udowadniając wzajemnie powiązanie, zasadność i wykonalność.

Główne czynniki powiązań – mocne strony w konfrontacji z szansami i zagrożeniami

Mocne strony	Czy mocna strona pozwala wykorzystać szansę? Czy mocna strona pozwala ograniczyć zagrożenie?	Wyzwania
1. Rozwinięty proces planowania strategicznego.	Szanse: - Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. - Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. - Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). - Rozwój świadomości ekologicznej. Zagrożenia: - Decyzje zewnętrzne mające wpływ na zagospodarowanie terenów inwestycyjnych, w tym również Odry i lasów.	- Wzmocnić proces planowania strategicznego o potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, wykorzystując istniejące narzędzie wspierające aktywność społeczną. - Wzmocnić proces planowania strategicznego w oparciu o wielowymiarową współpracę i partnerstwo, zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i sektorowym.
2. Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych.	Szanse: - Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). Zagrożenia: - Decyzje zewnętrzne mające wpływ na zagospodarowanie terenów inwestycyjnych, w tym również Odry i lasów.	Wzmocnić proces planowania strategicznego w oparciu o wielowymiarową współpracę i partnerstwo, zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i sektorowym.
3. Czytelna struktura organizacyjna oraz system	Szanse: Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną.	Wzmocnić/ rozwinąć strukturę organizacyjną jst w zakresie wspierania aktywności liderów, organizacji

Mocne strony	Czy mocna strona pozwala wykorzystać szansę? Czy mocna strona pozwala ograniczyć zagrożenie?	Wyzwania
odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów.	3. Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. 4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). Zagrożenia: 4. Decyzje zewnętrzne mające wpływ na zagospodarowanie terenów inwestycyjnych, w tym również Odry i lasów.	pozarządowych, solidarności społecznej i integracji mieszkańców. - Wzmocnić strukturę organizacyjną/ system realizacji zadań i celów w zakresie wielowymiarowej współpracy i partnerstwa w odniesieniu do kluczowych problemów - i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe).
4. Miasto inwestujące w kadry.	Szanse: 1. Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. 3. Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. 4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). Zagrożenia: 1. Deficyt kadr na rynku pracy.	Inwestować w rozwój kadr liderów społecznych, organizacji pozarządowych, ukierunkowany na podnoszenie aktywności, solidarności i integracji społecznej, jak również w zakresie umiejętności współpracy.
5. Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT.	Szanse: 1. Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. 2. Rozwój oferty miejsc oraz sposobu zagospodarowania czasu wolnego, tworzonej wspólnie z mieszkańcami. 3. Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. 4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). 5. Rozwój świadomości ekologicznej.	Wzmocnić/ wykorzystać narzędzia informacyjne do kreowania partycypacyjnych rozwiązań współzrządzenia/ współdecydowania o działaniach rozwojowych (np. rozwój, tworzenie oferty czasu wolnego, edukacja ekologiczna).

Mocne strony	Czy mocna strona pozwala wykorzystać szansę? Czy mocna strona pozwala ograniczyć zagrożenie?	Wyzwania
6. Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne.	Szanse: 1. Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. 2. Rozwój oferty miejsc oraz sposobu zagospodarowania czasu wolnego, tworzonej wspólnie z mieszkańcami. 3. Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. 4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). 5. Rozwój świadomości ekologicznej.	• Włączyć liderów, organizacje pozarządowe oraz mieszkańców, a także aktywne partnerstwa do kreowania pomysłów oraz strategii rozwoju miasta

Główne czynniki powiązań – słabe strony w konfrontacji z szansami i zagrożeniami

Słabe strony	Czy słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania szansy? Czy słaba strona potęguje zagrożenie?	Wyzwania
1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta.	Szanse: 1. Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. 3. Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. 4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). Zagrożenia:	• Włączyć liderów, organizacje pozarządowe oraz mieszkańców, a także aktywne partnerstwa do kreowania pomysłów oraz strategii rozwoju miasta.

Słabe strony	Czy słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania szansy? Czy słaba strona potęguje zagrożenie?	Wyzwania
	4. Decyzje zewnętrzne mające wpływ na zagospodarowanie terenów inwestycyjnych, w tym również Odry i lasów.	
2. Monitoring zarządzania strategicznego miastem realizowany w sposób niewystarczający.	Szanse: 1. Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. 3. Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. 4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). 5. Rozwój świadomości ekologicznej. Zagrożenia: 4. Decyzje zewnętrzne mające wpływ na zagospodarowanie terenów inwestycyjnych, w tym również Odry i lasów.	• Włączyć liderów, organizacje pozarządowe, mieszkańców oraz partnerstwa w proces monitorowania zmian zachodzących w mieście.
3. Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta.	Szanse: 1. Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. 3. Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. 4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). Zagrożenia: 2. Rozluźnienie więzi społecznych w tym rodzinnych. 5. Starzejące się społeczeństwo, niekorzystne prognozy demograficzne wpływające na zapewnienie usług opieki senioralnej na odpowiednim poziomie oraz dostosowanie miasta do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych.	• Upowszechnić rozwiązania z zakresu „otwartego” zarządzania miastem oraz zwiększyć poziom cyfryzacji usług, w tym usług na rzecz osób starszych.

Słabe strony	Czy słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania szansy? Czy słaba strona potęguje zagrożenie?	Wyzwania
4. Problem nadmiernego obciążenia pracą i obowiązkami urzędników JST.	Szanse: - Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. - Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. Zagrożenia: - Deficyt kadr na rynku pracy. - Rozluźnienie więzi społecznych w tym rodzinnych. - Starzejące się społeczeństwo, niekorzystne prognozy demograficzne wpływające na zapewnienie usług opieki senioralnej na odpowiednim poziomie oraz dostosowanie miasta do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych.	Inwestować w rozwój kadr liderów społecznych, organizacji pozarządowych, ukierunkowany na podnoszenie aktywności, solidarności i integracji społecznej, jak również w zakresie umiejętności współpracy.
5. Niewystarczające wsparcie technologiczne i niewystarczająca standaryzacja sprawozdawczości.	Szanse: Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe).	Wspierać/ rozwijać rozwiązania technologiczne wspierające funkcjonowanie/ działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich.
6. Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych.	Szanse: - Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. - Rozwój oferty miejsc oraz sposobu zagospodarowania czasu wolnego, tworzonej wspólnie z mieszkańcami. - Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. - Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). - Rozwój świadomości ekologicznej. Zagrożenia: - Starzejące się społeczeństwo, niekorzystne prognozy demograficzne wpływające na zapewnienie usług opieki	Inwestować w rozwój kadr liderów społecznych, organizacji pozarządowych, ukierunkowany na podnoszenie aktywności, solidarności i integracji społecznej, jak również w zakresie umiejętności współpracy.

Słabe strony	Czy słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania szansy? Czy słaba strona potęguje zagrożenie?	Wyzwania
	senioralnej na odpowiednim poziomie oraz dostosowanie miasta do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych.	
7. Deficyty w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą, także w kontekście zagrożeń wynikających z sytuacji demograficznej w sferze instytucjonalnej – która może wpływać na jakość świadczonych usług.	Szanse: - Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. 4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). Zagrożenia: 1. Deficyt kadr na rynku pracy. 5. Starzejące się społeczeństwo, niekorzystne prognozy demograficzne wpływające na zapewnienie usług opieki senioralnej na odpowiednim poziomie oraz dostosowanie miasta do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych.	• Wspierać/ rozwijać działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich. • Inwestować w rozwój kadr liderów społecznych, organizacji pozarządowych, ukierunkowany na podnoszenie aktywności, solidarności i integracji społecznej, jak również w zakresie umiejętności współpracy.
8. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, który premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta.	Szanse: - Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną. 2. Rozwój oferty miejsc oraz sposobu zagospodarowania czasu wolnego, tworzonej wspólnie z mieszkańcami. 3. Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji. 4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). 5. Rozwój świadomości ekologicznej. Zagrożenia: 1. Deficyt kadr na rynku pracy. 2. Rozluźnienie więzi społecznych w tym rodzinnych.	• Włączyć liderów, organizacje pozarządowe oraz mieszkańców, a także aktywne partnerstwa do kreowania pomysłów oraz strategii rozwoju miasta.

Słabe strony	Czy słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania szansy? Czy słaba strona potęguje zagrożenie?	Wyzwania
	3. Kryzys finansów miasta i wzrost kosztów jego utrzymania przy spadających dochodach. 5. Starzejące się społeczeństwo, niekorzystne prognozy demograficzne wpływające na zapewnienie usług opieki senioralnej na odpowiednim poziomie oraz dostosowanie miasta do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych.	
9. Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług.	Szanse: 2. Rozwój oferty miejsc oraz sposobu zagospodarowania czasu wolnego, tworzonej wspólnie z mieszkańcami. 4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). 5. Rozwój świadomości ekologicznej. Zagrożenia: 5. Starzejące się społeczeństwo, niekorzystne prognozy demograficzne wpływające na zapewnienie usług opieki senioralnej na odpowiednim poziomie oraz dostosowanie miasta do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych.	• Systematycznie poprawiać dostępność obiektów i usług oraz miasta, przy ścisłej współpracy z mieszkańcami.

Główne czynniki powiązań – szanse w konfrontacji z mocnymi i słabymi stronami

Szanse	Czy dana szansa wzmacnia daną silną stronę? Czy dana szansa pozwala zniwelować daną słabość?	Wyzwania
1. Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną.	Mocne strony: 1. Rozwinięty proces planowania strategicznego. 2. Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych. 3. Czytelna struktura organizacyjna oraz system odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów. 4. Miasto inwestujące w kadry. 5. Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT. 6. Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne. Słabe strony: 1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta. 2. Monitoring zarządzania strategicznego miastem realizowany w sposób niewystarczający. 4. Problem nadmiernego obciążenia pracą i obowiązkami urzędników JST. 5. Niewystarczające wsparcie technologiczne i niewystarczająca standaryzacja sprawozdawczości.	• Włączyć liderów, organizacje pozarządowe oraz mieszkańców, a także aktywne partnerstwa do kreowania pomysłów oraz strategii rozwoju miasta. • Wzmocnić/ rozwinąć strukturę organizacyjną jst w zakresie wspierania aktywności liderów, organizacji pozarządowych, solidarności społecznej i integracji mieszkańców. • Wzmocnić strukturę organizacyjną/ system realizacji zadań i celów w zakresie wielowymiarowej współpracy i partnerstwa w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). • Inwestować w rozwój kadr liderów społecznych, organizacji pozarządowych, ukierunkowany na podnoszenie aktywności, solidarności i integracji społecznej, jak również w zakresie umiejętności współpracy.

Szanse	Czy dana szansa wzmacnia daną silną stronę? Czy dana szansa pozwala zniwelować daną słabość?	Wyzwania
	6. Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych. 8. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, który premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta.	
2. Rozwój oferty miejsc oraz sposobu zagospodarowania czasu wolnego, tworzonej wspólnie z mieszkańcami.	Mocne strony: 1. Rozwinięty proces planowania strategicznego. 2. Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych. 5. Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT. 6. Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne. Słabe strony: 8. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, który premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta. 9. Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług.	• Włączyć liderów, organizacje pozarządowe oraz mieszkańców, a także aktywne partnerstwa do kreowania pomysłów oraz strategii rozwoju miasta.
3. Wzrost aktywności, solidarności społecznej i integracji.	Mocne strony: 1. Rozwinięty proces planowania strategicznego. 5. Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT. 6. Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne. Słabe strony:	• Włączyć liderów, organizacje pozarządowe oraz mieszkańców, a także aktywne partnerstwa do kreowania pomysłów oraz strategii rozwoju miasta. • Inwestować w rozwój kadr liderów społecznych, organizacji pozarządowych, ukierunkowany na podnoszenie aktywności, solidarności i integracji społecznej, jak również w zakresie umiejętności współpracy.

Szanse	Czy dana szansa wzmacnia daną silną stronę? Czy dana szansa pozwala zniwelować daną słabość?	Wyzwania
	1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta. 2. Monitoring zarządzania strategicznego miastem realizowany w sposób niewystarczający. 6. Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych. 8. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, który premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta.	Upowszechnić rozwiązania z zakresu „otwartego” zarządzania miastem oraz zwiększyć poziom cyfryzacji usług, w tym usług na rzecz osób starszych.
4. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe).	Mocne strony: 1. Rozwinięty proces planowania strategicznego. 5. Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT. 6. Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne. Słabe strony: 1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta. 2. Monitoring zarządzania strategicznego miastem realizowany w sposób niewystarczający.	Wspierać/ rozwijać działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich.
5. Rozwój świadomości ekologicznej.	Mocne strony: 5. Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT. 6. Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne.	Upowszechniać działania z zakresu edukacji/ świadomości ekologicznej wśród mieszkańców.

Główne czynniki powiązań – zagrożenia w konfrontacji z mocnymi i słabymi stronami

Zagrożenia	Czy zagrożenie niweluje daną mocną stronę? Czy zagrożenie uwypukla słabość?	Wyzwania
1. Deficyt kadr na rynku pracy.	Mocne strony: 4. Miasto inwestujące w kadry. Słabe strony: 3. Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta. 4. Problem nadmiernego obciążenia pracą i obowiązkami urzędników JST. 5. Niewystarczające wsparcie technologiczne i niewystarczająca standaryzacja sprawozdawczości. 6. Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych. 7. Deficyty w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą, także w kontekście zagrożeń wynikających z sytuacji demograficznej w sferze instytucjonalnej – która może wpływać na jakość świadczonych usług.	• Inwestować w rozwój kadr liderów społecznych, organizacji pozarządowych, ukierunkowany na podnoszenie aktywności, solidarności i integracji społecznej, jak również w zakresie umiejętności współpracy. • Wspierać/ rozwijać rozwiązania technologiczne wspierające funkcjonowanie/ działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich. • Wspierać/ rozwijać działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich.
2. Rozluźnienie więzi społecznych w tym rodzinnych.	Mocne strony: 5. Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT. 6. Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne.	• Inwestować w rozwój kadr liderów społecznych, organizacji pozarządowych, ukierunkowany na podnoszenie aktywności, solidarności i integracji społecznej, jak również w zakresie umiejętności współpracy.

Zagrożenia	Czy zagrożenie niweluje daną mocną stronę? Czy zagrożenie uwypukla słabość?	Wyzwania
	Słabe strony: 6. Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych. 9. Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług	• Systematycznie poprawiać dostępność obiektów i usług oraz miasta, przy ścisłej współpracy z mieszkańcami.
3. Kryzys finansów miasta i wzrost kosztów jego utrzymania przy spadających dochodach.	Mocne strony: 1. Rozwinięty proces planowania strategicznego. 2. Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych. Słabe strony: 1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta. 2. Monitoring zarządzania strategicznego miastem realizowany w sposób niewystarczający. 7. Deficyty w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą, także w kontekście zagrożeń wynikających z sytuacji demograficznej w sferze instytucjonalnej – która może wpływać na jakość świadczonych usług. 8. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, który premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta.	• Mocniej integrować system planowania strategicznego z planowaniem budżetu miasta. • Wzmocnić proces planowania strategicznego o potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, wykorzystując istniejące narzędzie wspierające aktywność społeczną.
4. Decyzje zewnętrzne mające wpływ na zagospodarowanie terenów inwestycyjnych, w tym również Odry i lasów.	Mocne strony: 1. Rozwinięty proces planowania strategicznego. 2. Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych. 5. Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT.	• Wzmocnić proces planowania strategicznego w oparciu o wielowymiarową współpracę i partnerstwo, zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i sektorowym.

Zagrożenia	Czy zagrożenie niweluje daną mocną stronę? Czy zagrożenie uwypukla słabość?	Wyzwania
	6. Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne. Słabe strony: 1. Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta. 2. Monitoring zarządzania strategicznego miastem realizowany w sposób niewystarczający.	
5. Starzejące się społeczeństwo, niekorzystne prognozy demograficzne wpływające na zapewnienie usług opieki senioralnej na odpowiednim poziomie oraz dostosowanie miasta do potrzeb osób starszych i niepełnosprawnych.	Słabe strony: 3. Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta. 4. Problem nadmiernego obciążenia pracą i obowiązkami urzędników JST. 6. Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych. 7. Deficyty w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą, także w kontekście zagrożeń wynikających z sytuacji demograficznej w sferze instytucjonalnej – która może wpływać na jakość świadczonych usług. 8. Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, który premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta. 9. Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług.	• Wzmocnić instytucjonalnie służby pomocy społecznej pod kątem wdrożenia efektywniejszych rozwiązań z zakresu opieki senioralnej. • Systematycznie poprawiać dostępność obiektów i usług oraz miasta, przy ścisłej współpracy z mieszkańcami.

Przedstawione wyżej potrzeby i wyzwania są adekwatne do diagnozy. Ostatecznie struktura hierarchiczna Planu Rozwoju Instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźla przedstawia się następująco:

Cel strategiczny 1. Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego.

Wyzwania:

- 1.1. Wzmocnić proces planowania strategicznego o potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, wykorzystując istniejące narzędzie wspierające aktywność społeczną.
- 1.2. Włączyć liderów, organizacje pozarządowe oraz mieszkańców, a także aktywne partnerstwa do kreowania pomysłów oraz strategii rozwoju miasta.
- 1.3. Wzmocnić/ rozwinąć strukturę organizacyjną jst w zakresie wspierania aktywności liderów, organizacji pozarządowych, solidarności społecznej i integracji mieszkańców.
- 1.4. Inwestować w rozwój kadr liderów społecznych, organizacji pozarządowych, ukierunkowany na podnoszenie aktywności, solidarności i integracji społecznej, jak również w zakresie umiejętności współpracy.
- 1.5. Upowszechniać działania z zakresu edukacji/ świadomości ekologicznej wśród mieszkańców.
- 1.6. Upowszechnić rozwiązania z zakresu „otwartego” zarządzania miastem oraz zwiększyć poziom cyfryzacji usług, w tym usług na rzecz osób starszych.

Cel strategiczny 2. Usprawnienie i podniesienie standardów działania samorządu lokalnego.

Wyzwania:

- 2.1. Wzmocnić proces planowania strategicznego w oparciu o wielowymiarową współpracę i partnerstwo, zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i sektorowym.
- 2.2. Wzmocnić strukturę organizacyjną/ system realizacji zadań i celów w zakresie wielowymiarowej współpracy i partnerstwa w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe).
- 2.3. Wzmocnić/ wykorzystać narzędzia informacyjne do kreowania partycypacyjnych rozwiązań współzrządzenia/ współdecydowania o działaniach rozwojowych.
- 2.4. Wspierać/ rozwijać rozwiązania technologiczne wspierające funkcjonowanie/ działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich.
- 2.5. Wspierać/ rozwijać działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich.
- 2.6. Systematycznie poprawiać dostępność obiektów i usług oraz miasta, przy ścisłej współpracy z mieszkańcami.
- 2.7. Wzmocnić instytucjonalnie służby pomocy społecznej pod kątem wdrożenia efektywniejszych rozwiązań z zakresu opieki senioralnej.

4. Opis działań

Rozwinięciem celów rozwoju instytucjonalnego są działania, które integrują przedsięwzięcia. Poniżej przedstawiono w formie syntetycznych kart działań najważniejsze informacje odnoszące się do sposobu realizacji działań, produktów, efektów, zakresu interwencji w odniesieniu do wyzwań, problemów i potencjałów instytucjonalnych. W kartach ujęto również spójność z wyzwaniami rozwoju lokalnego, który potwierdza racjonalność, adekwatność i celowość zaproponowanych do realizacji rozwiązań instytucjonalnych.

Ważnym zagadnieniem w działaniach było kryterium dostępności. Szczegółowe opisy działań w raz informację o dostępności ujęto w opisach w Generatorze PRL/PRI (Karty Działania).

Działanie 1.1. Partycypacyjny model zarządzania miastem „Dugnad” oparty o lokalne uwarunkowania, dobre praktyki oraz współpracę	
Cel	Cel strategiczny 1. Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego.
Opis działania	Działanie jest komplementarne do Działania 1.1. Tworzenie warunków integracji społecznej sprzyjające szerzeniu idei Dugnad (PRL). W ramach działania PRL zakłada się stworzenie zupełnie nowej przestrzeni dla aktywności społecznej poprzez modernizację budynku po PSP nr 6 w Kędzierzynie-Koźlu na cele społeczne. W ramach PRI w obiekcie tym rozwinięte zostaną nowe funkcje, tj. powstanie Centrum Współpracy DUGNAD, w ramach którego uruchomione zostanie Gminne Centrum Seniora (GCS) oraz Centrum Organizacji Pozarządowych i Wolontariatu (COPIW). W wymiarze instytucjonalnym oznacza to zatrudnienie nowych pracowników, którzy organizować będą pracę merytoryczną powstałych jednostek dla zaktywizowania i pobudzenia lokalnej społeczności. W ramach działania planuje się stworzenie i uruchomienie narzędzia informatycznego służącego do prowadzenia szeroko rozumianych działań konsultacyjnych przez Gminę Kędzierzyn-Koźle (wraz z mobilną wersją narzędzia, kanałem informacyjnym do prowadzenia konsultacji oraz forum społeczności lokalnej), z wykorzystaniem (dowiązaniem) do istniejących narzędzi informatycznych wykorzystywanych w Urzędzie Miasta Kędzierzyn-Koźle.
Zakładane produkty	• Zatrudnienie 3 pracowników w Gminnym Centrum Seniora, • Zatrudnienie 1 pracownika w Centrum Organizacji Pozarządowych i Wolontariatu, • Poradnictwo dla seniorów: psychologa (300 godz.), dietetyka (300 godz.), pracownika socjalnego (300 godz.), terapeuty (300 godz.), lekarza, rehabilitanta i prawnika (280 godz. łącznie),

Działanie 1.1. Partycypacyjny model zarządzania miastem „Dugnad” oparty o lokalne uwarunkowania, dobre praktyki oraz współpracę	
	• Poradnictwo dla organizacji pozarządowych: księgowej (250 godz.), radcy prawnego specjalizującego się w zakresie funkcjonowania ngo (250 godz.), • Imprezy integrujące mieszkańców – 14 imprez, w tym 4 plenerowe, 5 wyjazdów integracyjnych, 5 wyjazdów studyjnych, • Wykłady/prelekcje: 120, • Stała współpraca i działania na rzecz środowisk seniorskich poprzez organizację spotkań integracyjnych dla seniorów, warsztatów i wykładów na tematy ważne dla tej grupy społecznej, • Stała współpraca, wsparcie działań dla organizacji pozarządowych, • 1 platforma do komunikacji i konsultacji (wraz z wersją mobilną).
Zakładane efekty	Podejmowane inicjatywy wspierać będą aktywność mieszkańców, w tym ważnych partnerów polityki społecznej miasta – organizacji pozarządowych. Udzielane będą również ogólne porady i informacje dla osób chcących zamieszkać w Kędzierzynie-Koźlu (w szczególności dla imigrantów) dot. rynku pracy, kultury, sportu, rekreacji, oświaty, zdrowia. Miasto tworzyć będzie warunki do integracji społecznej, w tym osób w wieku senioralnym, co stanowić będzie odpowiedź na problemy starzejącego się społeczeństwa. Centrum współpracy DUGNAD stanowić będzie przestrzeń, która wzmocni współpracę kędzierzyńsko-kozielskich organizacji społecznych i wspierać będzie kreowanie aktywnych liderów. Dzięki integracji współpracy możliwe będzie efektywniejsze wsparcie działań służb publicznych, w szczególności w sferze pomocy społecznej. Platforma do komunikacji i konsultacji ułatwi ułatwienie mieszkańcom i organizacjom pozarządowym uczestniczenie w procesie konsultacji. Tym samym zwiększy się powszechność partycypacji społecznych prowadzonych przez miasto.
Do jakich wyzwań rozwoju instytucjonalnego nawiązuje działanie?	• Wzmocnić proces planowania strategicznego o potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, wykorzystując istniejące narzędzie wspierające aktywność społeczną. • Włączyć liderów, organizacje pozarządowe oraz mieszkańców, a także aktywne partnerstwa do kreowania pomysłów oraz strategii rozwoju miasta. • Wzmocnić/ rozwinąć strukturę organizacyjną jst w zakresie wspierania aktywności liderów, organizacji pozarządowych, solidarności społecznej i integracji mieszkańców. • Inwestować w rozwój kadr liderów społecznych, organizacji pozarządowych, ukierunkowany na podnoszenie aktywności,

Działanie 1.1. Partycypacyjny model zarządzania miastem „Dugnad” oparty o lokalne uwarunkowania, dobre praktyki oraz współpracę	
	solidarności i integracji społecznej, jak również w zakresie umiejętności współpracy. • Upowszechnić rozwiązania z zakresu „otwartego” zarządzania miastem oraz zwiększyć poziom cyfryzacji usług, w tym usług na rzecz osób starszych.
Jakie problemy instytucjonalne działanie rozwiązuje?	• Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta. • Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta. • Deficyt kadr w zakresie pełnienia funkcji liderów społeczności lokalnych. • Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, który premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta.
Jakie potencjały instytucjonalne działanie wykorzystuje?	• Rozwinięty proces planowania strategicznego, • Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT, • Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne.
Do jakich problemów rozwoju lokalnego nawiązuje działanie?	• Negatywny wizerunek miasta oraz przemysłu zanieczyszczającego powietrze, • Niska aktywność społeczna mieszkańców, • Brak wzajemnego zaufania i dialogu pomiędzy instytucjami, mieszkańcami i organizacjami działającymi w mieście. • Depopulacja miasta – kryzys demograficzny związany z ubytkiem ludności miasta (poprzez integrację migrantów).
Spójność działania z wyzwaniami rozwoju lokalnego.	Priorytet 1.2. Miasto aktywne i zintegrowane społecznie. • Wzmocnienie współpracy i potencjału aktywnych liderów, organizacji pozarządowych w realizacji działań wspierających służby publiczne, w tym w sferze pomocy społecznej, edukacji, rekreacji, planowania przestrzennego (dzielenie się wiedzą i kompetencjami). • Kreowanie rozwiązań z zakresu solidarności i integracji społecznej, przy ścisłej współpracy służb publicznych, liderów lokalnych oraz organizacji społecznych. • Kształtowanie aktywności społecznej w oparciu o rozwiniętą infrastrukturę sportową, przy współpracy partnerów społecznych i aktywnych liderów.

Działanie 1.1. Partycypacyjny model zarządzania miastem „Dugnad” oparty o lokalne uwarunkowania, dobre praktyki oraz współpracę			
	Priorytet 1.3. Profesjonalne służby publiczne. - Rozwijanie i wspieranie działań z zakresu opieki senioralnej, ukierunkowane na wzmocnienie więzi rodzinnych. - Prowadzenie dialogu i budowanie zaufania społecznego pomiędzy mieszkańcami a sferą publiczną, przy szerokim włączeniu/ udziale lokalnych liderów i organizacji społecznych. - Kształtowanie nowego wizerunku miasta współpracującego, włączającego mieszkańców w plany jego rozwoju, nastawionego na poprawę jakości środowiska.		
Typ działania	Podmiot realizujący:	Okres realizacji:	Wartość:
Nieinwestycyjne	Gmina Kędzierzyn-Koźle (UMKK /MOPS)	IV kw. 2021 - I kw. 2024	1.915.000 PLN

Działanie 1.2. Działania horyzontalne w ramach Programu „Rozwój Lokalny”	
Cel	Cel strategiczny 1. Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego.
Opis działania	Działanie obejmuje przedsięwzięcia informacyjne, komunikacyjne oraz upowszechniające, które realizowane będą z myślą jak najszerzego dotarcia do mieszkańców miasta (beneficjentów końcowych), interesariuszy zaangażowanych w rozwój miasta oraz do partnerów i podmiotów zewnętrznych. W ramach działania zrealizowana zostanie szeroka kampania informacyjno-promocyjna oraz zorganizowane zostaną wydarzenia upowszechniające dobre praktyki w zakresie rozwoju lokalnego i instytucjonalnego, zrealizowane i wdrożone w Kędzierzynie-Koźlu. W działaniu ujęto przedsięwzięcia bilateralne polegające na współpracy i wymianie doświadczeń z Państwem Darczyńcą, które są ważne dla miasta przede wszystkim jako pomoc przy wdrożeniu norweskiej idei DUGNAD w Kędzierzynie-Koźlu. W działaniu ujęto również kwestie zarządzania projektem, jako niezbędne do realizacji wszystkich działań PRL i PRI oraz prowadzenie kontroli finansowej projektu przez biegłego rewidenta.
Zakładane produkty	1 Kampania informacyjno-promocyjna w ramach Rozwoju Lokalnego obejmująca szereg inicjatyw i przedsięwzięć (konferencja prasowa: 1; seminarium naukowe: 1; imprezy plener (pikniki): 2; tablice wsparcia

Działanie 1.2. Działania horyzontalne w ramach Programu „Rozwój Lokalny”

	sąsiedzkiego: 200 szt.; kartoniki z grafiką i hasłami promującymi „dugnad”: 10.000 szt.; kubki „z sąsiadem na kawę” z logo Dugnad – 2 tys. szt.; logo projektu: 1; artykuły prasowe: 19 szt.; informacje radiowe: 4; program w telewizji lokalnej:1; info na portalach społecznościowych: 6; spot wideo: 1; plakaty: 400 szt.; ulotki: 40.000 szt., zestawy do organizacji pikników w plenerze: (6 namiotów, 10 parasoli, 30 stolików, 100 leżaków, 200 koców), - Wydarzenia obejmujące upowszechnianie dobrych praktyk czyli działania edukacyjne w ramach Rozwoju Lokalnego – 1 konferencja połączona z Study-Tour, z udziałem przedstawicieli państwa darczyńców (w ramach działań ukażą się 2 artykuły prasowe, 2 audycje radiowe oraz rozmowa o projekcie i idei „dugnad” w lokalnej telewizji). 11 sprawozdań z bieżącej realizacji projektu. 4 wizyty studyjne Gości z Państwa Darczyńcy w Kędzierzynie-Koźlu oraz 4 rewizyty w Państwie Darczyńcy, w których wezmą udział przedstawiciele władz, pracownicy gminy Kędzierzyn-Koźle oraz w miarę możliwości Partnerzy Projektu. - Udział 50 osób z miasta w zarządzaniu projektem.
Zakładane efekty	Kędzierzyn-Koźle pragnie poprzez kampanię informacyjno-promocyjną oraz wydarzenia upowszechniać ideę „dugnad”, czyli proces „przemiany” miasta, które otwierać się będzie na mieszkańców, ich pomysły, zaangażowanie społeczne i obywatelskie. Działanie przyczyni się do budowy pozytywnego wizerunku miasta – otwartego na mieszkańców, współpracującego, wykorzystującego najcenniejsze swoje zasoby, czyli mieszkańców. Pozwoli wyeksponować posiadane atuty i potencjały rozwojowe miasta zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak też zewnętrznym.
Do jakich wyzwań rozwoju instytucjonalnego nawiązuje działanie?	- Włączyć liderów, organizacje pozarządowe oraz mieszkańców, a także aktywne partnerstwa do kreowania pomysłów oraz strategii rozwoju miasta. - Upowszechnić rozwiązania z zakresu „otwartego” zarządzania miastem oraz zwiększyć poziom cyfryzacji usług, w tym usług na rzecz osób starszych. - Wzmocnić strukturę organizacyjną/ system realizacji zadań i celów w zakresie wielowymiarowej współpracy i partnerstwa w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe).
Jakie problemy instytucjonalne działanie rozwiązuje?	Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta.

Działanie 1.2. Działania horyzontalne w ramach Programu „Rozwój Lokalny”			
	Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, który premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta.		
Jakie potencjały instytucjonalne działanie wykorzystuje?	- Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT. - Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT. - Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne - Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). - Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych (jako potencjał do zarządzania projektem). - Czytelna struktura organizacyjna oraz system odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów (jako potencjał do zarządzania projektem).		
Do jakich problemów rozwoju lokalnego nawiązuje działanie?	Działanie jest odpowiedzią na następujące problemy/ deficyty rozwojowe miasta: - Negatywny wizerunek miasta oraz przemysłu zanieczyszczającego powietrze. - Niska aktywność społeczna mieszkańców. - Brak wzajemnego zaufania i dialogu pomiędzy instytucjami, mieszkańcami i organizacjami działającymi w mieście.		
Spójność działania z wyzwaniami rozwoju lokalnego.	Priorytet 1.2. Miasto aktywne i zintegrowane społecznie. - Wzmocnienie współpracy i potencjału aktywnych liderów, organizacji pozarządowych w realizacji działań wspierających służby publiczne, w tym w sferze pomocy społecznej, edukacji, rekreacji, planowania przestrzennego (dzielenie się wiedzą i kompetencjami). Priorytet 1.3. Profesjonalne służby publiczne. - Prowadzenie dialogu i budowanie zaufania społecznego pomiędzy mieszkańcami a sferą publiczną, przy szerokim włączeniu/ udziale lokalnych liderów i organizacji społecznych. - Kształtowanie nowego wizerunku miasta współpracującego, włączającego mieszkańców w plany jego rozwoju, nastawionego na poprawę jakości środowiska.		
Typ działania	Podmiot realizujący:	Okres realizacji:	Wartość:
Nieinwestycyjne	Gmina Kędzierzyn-Koźle	IV kw. 2021 - I kw. 2024	2.245.130 PLN

Działanie 2.1. Rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej.	
Cel	Cel strategiczny 2. Usprawnienie i Podniesienie Standardów Działania Samorządu Lokalnego.
Opis działania	Działanie ukierunkowane będzie na podnoszenie kompetencji pracowników Urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle, MOSIR, MOPS, zmierzające do poprawy jakości świadczonych usług publicznych. Szkolenie pracowników Urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle ukierunkowane będzie na poprawę umiejętności komunikowania się z klientem oraz naukę zarządzania emocjami własnymi i klienta, jak również podniesienie kompetencji pracowników. Zakłada się wzmocnienie potencjału usług publicznych poprzez wsparcie oprogramowaniem z zakresu kosztorysowania. Pracownicy Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji wezmą udział w szkoleniach ukierunkowanych m. in. na poprawę komunikacji wewnętrznej, zarządzania, budowania wizerunku organizacji oraz kwestii merytorycznych odnoszących się funkcjonowania procesów technologicznych. Kadra MOPS w gminie Kędzierzyn-Koźle szkolić będzie się pod kątem podnoszenia jakości świadczonych usług i odpowiedzialności administracji publicznej.
Zakładane produkty	• Przeszkolenie 103 pracowników Gminy Kędzierzyn-Koźle (w tym zakładana liczba szkoleń: 84, studia podyplomowe: 1, oprogramowanie do kosztorysowania: 1), • Przeszkolenie 70 pracowników MOSIR, przewidywana liczba szkoleń: 11, • Przeszkolenie min. 20 pracowników MOPS, w tym: 10 dwudniowych szkoleń dla 20 uczestników, 2 konferencje o zasięgu miejskim po ok. 100 uczestników, 10 dwudniowych warsztatów, każdy po ok. 20 uczestników, 5 wizyt studyjnych, każda po ok. 10 uczestników.
Zakładane efekty	Zapewnienie rzetelnej obsługi interesanta.
Do jakich wyzwań rozwoju instytucjonalnego nawiązuje działanie?	• Wzmocnić strukturę organizacyjną/ system realizacji zadań i celów w zakresie wielowymiarowej współpracy i partnerstwa w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). • Wspierać/ rozwijać działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich. • Wzmocnić instytucjonalnie służby pomocy społecznej pod kątem wdrożenia efektywniejszych rozwiązań z zakresu opieki senioralnej. • Wspierać/ rozwijać rozwiązania technologiczne wspierające funkcjonowanie/ działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich.

Działanie 2.1. Rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej.			
	Systematycznie poprawiać dostępność obiektów i usług oraz miasta, przy ścisłej współpracy z mieszkańcami.		
Jakie problemy instytucjonalne działanie rozwiązuje?	- Problem nadmiernego obciążenia pracą i obowiązkami urzędników JST. - Niewystarczające wsparcie technologiczne i niewystarczająca standaryzacja sprawozdawczości. - Deficyty w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą, także w kontekście zagrożeń wynikających z sytuacji demograficznej w sferze instytucjonalnej. - Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług.		
Jakie potencjały instytucjonalne działanie wykorzystuje??	- Czytelna struktura organizacyjna oraz system odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów. - Miasto inwestujące w kadry.		
Do jakich problemów rozwoju lokalnego nawiązuje działanie?	Brak wzajemnego zaufania i dialogu pomiędzy instytucjami, mieszkańcami i organizacjami działającymi w mieście.		
Spójność działania z wyzwaniami rozwoju lokalnego.	Priorytet 1.2. Miasto aktywne i zintegrowane społecznie. - Wzmocnienie współpracy i potencjału aktywnych liderów, organizacji pozarządowych w realizacji działań wspierających służby publiczne, w tym w sferze pomocy społecznej, edukacji, rekreacji, planowania przestrzennego (dzielenie się wiedzą i kompetencjami). - Kreowanie rozwiązań z zakresu solidarności i integracji społecznej, przy ścisłej współpracy służb publicznych, liderów lokalnych oraz organizacji społecznych. Priorytet 1.3. Profesjonalne służby publiczne. - Rozwijanie i wspieranie działań z zakresu opieki senioralnej, ukierunkowane na wzmocnienie więzi rodzinnych. - Prowadzenie dialogu i budowanie zaufania społecznego pomiędzy mieszkańcami a sferą publiczną, przy szerokim włączeniu/ udziale lokalnych liderów i organizacji społecznych.		
Typ działania	Podmiot realizujący:	Okres realizacji:	Wartość:
Nieinwestycyjne	Gmina Kędzierzyn-Koźle (UMKK/ MOPS/MOSIR)	IV kw. 2021 - I kw. 2024	713.600 PLN

Działanie 2.2. Opracowanie profesjonalnych i dostępnych dla mieszkańców polityk sektorowych.

Cel	Cel strategiczny 2. Usprawnienie i Podniesienie Standardów Działania Samorządu Lokalnego.
Opis działania	W ramach działania przy udziale mieszkańców przygotowane zostaną dokumenty określające kierunki rozwoju i działań miasta na najbliższe lata a także dokumenty niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa i zidentyfikowania obiektów znajdujących się na jej terenie, co do których gmina nie posiada pełnej wiedzy. Wśród planowanych do przygotowania opracowań będą: Polityka senioralna, Gminny Program Rewitalizacji, Analiza zagrożenia powodziowego gminy, Miejski plan adaptacji do zmian klimatu, Strategia promocji miasta wraz z systemem identyfikacji wizualnej, Inwentaryzacja oraz sporządzenie wykazu obiektów z okresu II Wojny Światowej – bunkrów i schronów przeciwlotniczych zlokalizowanych na terenie miasta Kędzierzyn-Koźle.
Zakładane produkty	• Minimum 6 dokumentów planistycznych i strategicznych miasta przygotowanych w sposób partycypacyjny – przy szerokim udziale mieszkańców i wsparciu organizacji pozarządowych. • Minimum 4 pełne kampanie partycypacyjne.
Zakładane efekty	Działanie pozwoli zaktywizować mieszkańców miasta do udziału w planowaniu jego rozwoju w różnych obszarach tematycznych. Zwiększy się zasięg dotarcia do społeczności miasta, zbudowana/ zaktualizowana zostanie lista liderów społecznych i organizacji zaangażowanych w rozwój miasta. Mieszkańcy i organizacje pozarządowe wniosą nowe pomysły w rozwój miasta, zwiększy się transparentność polityki rozwoju miasta. Działanie przyczyni się do budowy wizerunku miasta otwartego na mieszkańców i współpracującego z sektorem społecznym.
Do jakich wyzwań rozwoju instytucjonalnego nawiązuje działanie?	• Wzmocnić proces planowania strategicznego w oparciu o wielowymiarową współpracę i partnerstwo, zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i sektorowym. • Wzmocnić/ wykorzystać narzędzia informacyjne do kreowania partycypacyjnych rozwiązań współzrządzenia/ współdecydowania o działaniach rozwojowych.
Jakie problemy instytucjonalne działanie rozwiązuje?	• Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta. • Monitoring zarządzania strategicznego miastem realizowany w sposób niewystarczający. • Niska powszechność partycypacyjnego modelu zarządzania miastem, który premiuje wybranych przedstawicieli miasta i interesariuszy – słabo angażując ogół społeczności miasta.
Jakie potencjały instytucjonalne	• Rozwinięty proces planowania strategicznego. • Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych.

Działanie 2.2. Opracowanie profesjonalnych i dostępnych dla mieszkańców polityk sektorowych.

działanie wykorzystuje??	• Transparentna polityka informacyjna, która stara się wykorzystywać narzędzia komunikacji w oparciu o rozwiązania IT. • Rozwinięty system konsultacji społecznych i włączania interesariuszy w procesy decyzyjne		
Do jakich problemów rozwoju lokalnego nawiązuje działanie?	• Negatywny wizerunek miasta oraz przemysłu zanieczyszczającego powietrze. • Niska aktywność społeczna mieszkańców. • Brak wzajemnego zaufania i dialogu pomiędzy instytucjami, mieszkańcami i organizacjami działającymi w mieście.		
Spójność działania z wyzwaniami rozwoju lokalnego.	Priorytet 1.2. Miasto aktywne i zintegrowane społecznie. • Wzmocnienie współpracy i potencjału aktywnych liderów, organizacji pozarządowych w realizacji działań wspierających służby publiczne, w tym w sferze pomocy społecznej, edukacji, rekreacji, planowania przestrzennego (dzielenie się wiedzą i kompetencjami). Priorytet 1.3. Profesjonalne służby publiczne. • Prowadzenie dialogu i budowanie zaufania społecznego pomiędzy mieszkańcami a sferą publiczną, przy szerokim włączeniu/ udziale lokalnych liderów i organizacji społecznych. • Wzmocnienie narzędzi partycypacji społecznej w odniesieniu do działań realizowanych przez miasto w zakresie rozwoju oferty czasu wolnego. • Kształtowanie nowego wizerunku miasta współpracującego, włączającego mieszkańców w plany jego rozwoju, nastawionego na poprawę jakości środowiska.		
Typ działania	Podmiot realizujący:	Okres realizacji:	Wartość:
Nieinwestycyjne	Gmina Kędzierzyn-Koźle (UMKK/ MOPS)	IV kw. 2021 - I kw. 2024	935.000 PLN

Działanie 2.3. Optymalizacja struktur administracji samorządowej dla podniesienia standardów działania gminy.

Cel	Cel strategiczny 2. Usprawnienie i Podniesienie Standardów Działania Samorządu Lokalnego.
Opis działania	Działanie polegać będzie na centralizacji funkcji wsparcia działalności jednostek oświatowych. W trakcie przeprowadzonej diagnozy zauważono potrzebę rozszerzenia usług ZOOiW o wsparcie placówek szkolnych , przedszkolnych oraz

Działanie 2.3. Optymalizacja struktur administracji samorządowej dla podniesienia standardów działania gminy.	
	żłobków w zakresie zadań IT i zamówień publicznych, a także całkowite przejęcie ze wszystkich jednostek obsługi kadrowej, gdyż te zadania obciążają jednostki i nie pozwalają im na pełne skupienie się na zadaniach podstawowych.
Zakładane produkty	• Zatrudnienie 5 osób (2 kadrowe, 2 informatyków, 1 sp. ds. zamówień publ.), • Zakupiona usługa dostępu do oprogramowania „Elektroniczny obieg dokumentów”.
Zakładane efekty	Rozszerzenie oferty Zespołu Obsługi Oświaty i Wychowania w Kędzierzynie-Koźlu
Do jakich wyzwań rozwoju instytucjonalnego nawiązuje działanie?	• Wzmocnić strukturę organizacyjną/ system realizacji zadań i celów w zakresie wielowymiarowej współpracy i partnerstwa w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe). • Wspierać/ rozwijać rozwiązania technologiczne wspierające funkcjonowanie/ działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich.
Jakie problemy instytucjonalne działanie rozwiązuje?	• Problem nadmiernego obciążenia pracą i obowiązkami urzędników JST. • Niski poziom cyfryzacji usług oraz słaba realizacja zasady strategicznego podejścia do „otwartego” zarządzania rozwojem miasta.
Jakie potencjały instytucjonalne działanie wykorzystuje??	• Czytelna struktura organizacyjna oraz system odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów.
Do jakich problemów rozwoju lokalnego nawiązuje działanie?	• Brak wzajemnego zaufania i dialogu pomiędzy instytucjami, mieszkańcami i organizacjami działającymi w mieście.
Spójność działania z wyzwaniami rozwoju lokalnego.	Priorytet 1.2. Miasto aktywne i zintegrowane społecznie. • Wzmocnienie współpracy i potencjału aktywnych liderów, organizacji pozarządowych w realizacji działań wspierających służby publiczne, w tym w sferze pomocy społecznej, edukacji, rekreacji, planowania przestrzennego (dzielenie się wiedzą i kompetencjami), • Integracja społeczna migrantów napływających do miasta, realizowana na różnych poziomach i sferach (edukacja, pomoc społeczna, kultura).

Działanie 2.3. Optymalizacja struktur administracji samorządowej dla podniesienia standardów działania gminy.

	Wyjaśnienie: placówki edukacyjne zwiększą swoje możliwości realizacji projektów wspólnie z mieszkańcami, rodzicami, organizacjami pozarządowymi.		
Typ działania	Podmiot realizujący:	Okres realizacji:	Wartość:
Nieinwestycyjne	Gmina Kędzierzyn-Koźle (ZOOiW)	IV kw. 2021 - I kw. 2024	1.143.206 PLN

Działanie 2.4. Cyfryzacja urzędu w aspekcie kontroli zarządczej.

Cel	Cel strategiczny 2. Usprawnienie i Podniesienie Standardów Działania Samorządu Lokalnego.
Opis działania	Działanie polegać będzie na zakup i wdrożeniu oprogramowania do kontroli zarządczej usprawniającego funkcjonowanie działalności Urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle oraz gminnych jednostek organizacyjnych Gminy.
Typ działania	Inwestycyjne
Podmioty realizujące	Gmina Kędzierzyn-Koźle
Zakładane produkty	1 program kontroli zarządczej wspomagający, organizujący oraz udoskonalający realizację zadań wynikających z ustawy o finansach publicznych. Programem objętym zostanie Urząd Miasta Kędzierzyn-Koźle oraz 45 jednostek organizacyjnych Gminy Kędzierzyn-Koźle.
Zakładane efekty	Realizacja działania przyczyni się do ujednolicenia standardów zarządzania wewnątrz miasta. Usprawni to proces współpracy wewnątrz miasta, pozwoli efektywniej wykorzystać zasoby kadrowe i wspierać będzie proces zarządzania wiedzą w mieście.
Do jakich wyzwań rozwoju instytucjonalnego nawiązuje działanie?	- Wspierać/ rozwijać rozwiązania technologiczne wspierające funkcjonowanie/ działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich. - Wspierać/ rozwijać działalność interdyscyplinarnych zespołów i partnerstw miejskich.
Jakie problemy instytucjonalne działanie rozwiązuje?	- Niewystarczające wsparcie technologiczne i niewystarczająca standaryzacja sprawozdawczości. - Deficyty w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą. - Monitoring zarządzania strategicznego miastem realizowany w sposób niewystarczający.
Jakie potencjały instytucjonalne	Rozwinięty proces planowania strategicznego.

Działanie 2.4. Cyfryzacja urzędu w aspekcie kontroli zarządczej.			
działanie wykorzystuje??	• Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych. • Czytelna struktura organizacyjna oraz system odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów.		
Do jakich problemów rozwoju lokalnego nawiązuje działanie?	• Brak wzajemnego zaufania i dialogu pomiędzy instytucjami, mieszkańcami i organizacjami działającymi w mieście.		
Spójność działania z wyzwaniami rozwoju lokalnego.	Priorytet 1.3. Profesjonalne służby publiczne. • Kształtowanie nowego wizerunku miasta współpracującego, włączającego mieszkańców w plany jego rozwoju, nastawionego na poprawę jakości środowiska.		
Typ działania	Podmiot realizujący:	Okres realizacji:	Wartość:
Inwestycyjne	Gmina Kędzierzyn-Koźle	IV kw. 2021 - I kw. 2024	70.000 PLN

5. Partycypacja społeczna – sposób włączenia społeczności lokalnej w proces przygotowania i wdrażania planu

Na etapie przygotowania Planu Rozwoju Instytucjonalnego, w możliwie szeroki sposób włączono w prace społeczność lokalną. Szereg narzędzi wykorzystanych dla przygotowania Planu Rozwoju Lokalnego zawierała elementy które posłużyły przygotowaniu Planu Rozwoju Instytucjonalnego. I tak rozpoczęto już w grudniu 2019 r. od organizacji pierwszej z trzech zaplanowanych **„debat stoliczkowych” o miejskiej oświacie**, realizowanych w formule word-café. Wzięli w niej udział uczniowie szkół podstawowych, ich rodzice, nauczyciele, dyrektorzy szkół, przedstawiciele miejskiej oświaty i organizacji pozarządowych, radni, a także zastępca prezydenta miasta ds. oświatowych i społeczno-gospodarczych. Zebrano informacje o oczekiwanej formie i sposobie funkcjonowania placówek oświatowych (dot. chociażby liczebności uczniów w klasie, potrzebie organizacji „stref ciszy”, konieczności doposażenia pracowni tematycznych czy zorganizowaniu dodatkowych zajęć pozwalających uczniom na nabycie kompetencji miękkich i wiedzy jak poruszać się w otaczającym ich dorosłym życiu). **Podsumowanie „debat stoliczkowych” jak i innych wykorzystanych narzędzi partycypacji (w formie raportów) stanowi załącznik do niniejszego dokumentu.**

Na stronie internetowej miasta utworzono zakładkę **„Rozwój Lokalny”** - (<https://kedzierzynkozle.pl/pl/strona/rozwoj-lokalny-0>) Za jej pośrednictwem informowano mieszkańców w panelu: „Aktualności” o bieżącym postępie w pracach (co się dzieje, jak mogą się włączyć). Przekazywano informacje o projekcie „Rozwój Lokalny” oraz o samej idei Dugnad, stanowiącej temat przewodni projektu miasta. Materiały i informacje ukazywały się również na **portalu społecznościowym miasta** (facebook „Kędzierzyn-Koźle Miasto możliwości”).

Z końcem stycznia doradcy Związku Miasta Polskich przeprowadzili **warsztaty „mapowania interesariuszy”**. Wzięli w nich udział członkowie Zespołu Miejskiego powołani przez Prezydenta Miasta do prac nad przygotowaniem Strategii Rozwoju Miasta Kędzierzyn-Koźle do roku 2030 oraz Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego. Praca nad ww. dokumentami przebiegała równolegle. Zespół Miejski wyłonił grono podmiotów, instytucji, liderów, którzy mają istotny wpływ i znaczenie w kontekście funkcjonowania i rozwoju miasta. Ze wskazanymi interesariuszami kontaktowano się na kolejnych etapach prac nad dokumentami.

W międzyczasie na początku lutego przystąpiono do **badania ankietowego on-line „Kędzierzyn-Koźle widziany oczami uczniów szkół ponadpodstawowych”**. Ankietę wypełniło 495 uczniów kończących naukę w roku szkolnym 2019/2020 na poziomie średnim (czyli ponad 72% uczniów ostatnich klas). Wśród uwag zgłaszanych przez młodzież pojawił się brak zaufania do lokalnych społeczników, prezydenta, radnych i duchownych. Wnioski posłużyły do sformułowania pomysłu na nowe narzędzie do komunikowania i konsultowania planowanych przez miasto działań.

W pierwszych dniach marca zorganizowano **dwa spotkania z lokalnymi liderami instytucjonalnymi i liderami społecznymi** (badania fokusowe). Pierwsze z nich w godzinach popołudniowych z liderami reprezentującymi osiem instytucji, tj. Powiatowy Urząd Pracy, Inspektorat Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Starostwo Powiatowe w Kędzierzynie-Koźlu, Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe „Nadleśnictwo Kędzierzyn”, Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej

poprzez Pełnomocnika ds. współpracy z samorządami terytorialnymi w zakresie rozwoju śródlądowych dróg wodnych, Komendę Powiatową Państwowej Straży Pożarnej, Centrum Kształcenia Zawodowego oraz Generalną Dyрекcję Dróg Krajowych i Autostrad. Drugie spotkanie w godzinach wygodniejszych dla liderów społecznych (tj. godzinach popołudniowych) reprezentujących pięć lokalnych formalnych i nieformalnych grup działania (np. Rada Seniorów). W obu spotkaniach (poza momentem przywitania i podziękowania uczestnikom za obecność) nie uczestniczyli członkowie Zespołu Miejskiego. Rozmowy moderowane były przez ekspertów zewnętrznych dla zapewnienia uczestnikom pełnej swobody wypowiedzi. Spotkania pozwoliły zidentyfikować kluczowe potencjały (tj. ludzie i ich wielokulturowość) ale też odsłoniły problemy rozwojowe, czasem głęboko ukryte w zakresie współpracy, partnerstwa i realizacji zadań publicznych (niezrozumienie, brak zaufania, brak integracji mieszkańców). Uwagi posłużyły do zaprojektowania przedsięwzięć w ramach Planu Rozwoju Instytucjonalnego (większe zaufanie do ngo, dopuszczenie do samodzielnej realizacji przedsięwzięć).

W marcu 2020 roku przeprowadzono **badanie ankietowe on-line dla przedsiębiorców**. Mimo sytuacji dot. nagłego zamrożenia gospodarki (wiosenny lockdown wywołany rozprzestrzenianiem się SARS-CoV-2) wzięło w nim udział dwadzieścia trzy firmy. Przedsiębiorcy mając możliwość wypowiedzenia się m. in. na temat czynników dotyczących otoczenia lokalnego miasta istotnych dla rozwoju ich firm i osiągnięcia sukcesu, wskazali w pierwszej kolejności na sprawnie funkcjonujące organy administracji publicznej. Zaraz potem ocenili poszczególne podmioty publiczne działające na terenie gminy. Urząd Miasta Kędzierzyn-Koźle znalazł się pośrodku tej listy. Wnioski zostały wzięte pod uwagę przy projektowaniu przedsięwzięć w ramach PRI (podniesienie kompetencji urzędników). Ze względu na sytuację epidemiczną związaną z COVID-19, od marca 2020 r. organizacja spotkań była utrudniona, nie zmieniło to faktu, iż mieszkańcy byli w dalszym ciągu włączani w proces tworzenia obu dokumentów.

Od 2 do 8 kwietnia 2020 roku przeprowadzono **czternaście pogłębionych wywiadów telefonicznych z imigrantami** (badanie jakościowe), w tym m.in. z Ukrainy, dzięki czemu zidentyfikowano problemy związane z kolejkami w urzędach, biurokracją, niedoinformowaniem jednego z respondentów (w wyniku czego został on deportowany z kraju), zgłoszona została potrzeba zorganizowania kursów języka polskiego i pomocy w „poruszaniu się” po przepisach np. prawa pracy oraz punktu informacji: gdzie, co można załatwić.

Z końcem kwietnia przeprowadzona została **debata z Młodzieżową Radą Miasta w formie wideokonferencji**. Poza dziesięcioma przedstawicielami MRM w spotkaniu udział wzięli Prezydent Miasta, dyrektorzy szkół średnich, Kierownik Wydziału Oświaty Starostwa Powiatowego w Kędzierzynie-Koźlu a także członkowie Zespołu Miejskiego i przedstawiciele Związku Miast Polskich. Jednym z punktów było omówienie funkcjonowania „Studni Kultury” (miejsca dedykowanego młodym ludziom), która z uwagi na niesprzyjające godziny otwarcia, nie jest w oczach młodzieży miejscem, w którym mogliby oni swobodnie spędzać wolny czas (zauważono potrzebę zmian organizacyjnych).

W czerwcu przeprowadzono ostatnie **badanie ankietowe on-line skierowane do mieszkańców - „Rozwój miasta”**. Dzięki szerokiemu rozpropagowaniu ankietę elektroniczną dotarła do 1522 osób - w pełni wypełniło ją 1024 respondentów. Aby dotrzeć z badaniem do seniorów wykorzystano pomysł Związku Miast Polskich polegający na **zaangażowaniu uczniów klas V-VIII do przeprowadzenia wywiadów telefonicznych z bliskimi ze starszego pokolenia (rodzina/sąsiedzi)**. Poza uzyskaniem odpowiedzi na pytania zamknięte i otwarte o marzenia dotyczące miasta, wartością dodaną tej ankiety

było nabycie nowych umiejętności przez uczniów - małych ankietatorów, włączenie ich w prace nad dokumentami ważnymi dla miasta i przekonanie, że wzięli udział w istotnej części prac badawczych. Poza marzeniami o mieście dot. infrastruktury (jak: *nowe ścieżki rowerowe, mieszkania, uruchomienie portu*) pojawiały się i takie jak: *„Jestem niewidzący i chciałbym móc wszędzie swobodnie poruszać się po mieście. Chciałbym by wszystkie przejścia miały specjalne oznaczenia dla nas niepełnosprawnych”*. Dla budowania Planu Rozwoju Instytucjonalnego istotne znaczenie miały marzenia dotyczące funkcjonowania administracji publicznej (np.: *„Większe wsparcie Rad Osiedlowych”, „Aby miastem zarządzili specjaliści”, „Otwarcie na NGO”*). Uzyskanie wyniku badania ankietowego posłużyło do wyznaczenia nowych kierunków rozwoju samego miasta jak i administracji samorządowej.

W czerwcu i lipcu w trosce o bezpieczeństwo interesariuszy w związku z epidemią Doradcy ZMP przeprowadzili **cztery warsztaty on-line dotyczące analizy SWOT oraz wytyczenia nowej ścieżki rozwoju**. Miały one charakter otwarty - chęć uczestnictwa w warsztatach nie była w żaden sposób ograniczona. Każdy mieszkaniec mógł zgłosić zainteresowanie udziałem w warsztatach, kontaktując się z wskazanym na stronie internetowej miasta w zakładce „Rozwój Lokalny” przedstawicielem Zespołu Miejskiego. Poza mieszkańcami, w warsztatach udział wzięli przedstawiciele sektora nauki (Politechniki Opolskiej, Sieci Badawczej Łukasiewicza ICSO „Blachownia”), największych przedsiębiorstw z terenu miasta (Grupa Azoty ZAK SA, Brenntag Polska sp. z o.o., CEWE sp. z o.o.), organizacji pozarządowych (KS Koziółek, Stowarzyszenie Inicjatyw Kulturalnych Pasja, Fundacja Kocham Swoje Życie, Komitet Ochrony Powietrza, Koła Gospodyń Miejskich), Młodzieżowej Rady Miasta, jednostek organizacyjnych gminy, spółek miejskich, Zespołu Miejskiego a także Zastępcę Prezydenta Miasta ds. **Gospodarki Przestrzennej i Inwestycyjno-Remontowej** oraz Zastępcę Prezydenta Miasta ds. Oświatowych i Społeczno-Gospodarczych. Poza mieszkańcami, którzy zgłosili chęć udziału w warsztatach pozostali uczestnicy warsztatów zostali wskazani przez zespół miejski na etapie mapowania interesariuszy.

W międzyczasie szczegółowo analizowano **raporty dot. pomiaru satysfakcji klientów Urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle**. Badania realizowane były w ostatnich latach w formie ankiety elektronicznej oraz telefonicznej a także poprzez **system mobilny „happy or not”** (Urządzenie dające możliwość kliknięcia zielonej, pomarańczowej lub czerwonej minki w zależności od sposobu w jaki został obsłużony interesariuszy. Urządzenia ustawiane były cyklicznie przed pomieszczeniami zajmowanymi przez różne Wydziały, aby sprawdzić poziom świadczenia usług). Z uwagi na ograniczoną możliwość przemieszczania się klientów po urzędzie (zagrożenie epidemiczne) i wyznaczenia stanowisk na Sali Obsługi Klienta, zaprzestano badania satysfakcji klienta systemem „happy or not” na terenie urzędu miasta. W ramach włączenia społecznego dla pozyskania dogłębnej wiedzy przeanalizowano wyniki **kwestionariuszy pomiaru satysfakcji pracowników**. Te początkowo wypełniane były cztery razy w roku a następnie decyzją Prezydenta Miasta zmniejszono ich częstotliwość do dwóch razy w roku. Uzyskane wyniki pomogły w konstruowaniu diagnozy Planu Rozwoju Instytucjonalnego a także działań naprawczych (m.in. zwiększenie dostępności szkoleń).

Nawiązano **również kontakt telefoniczny i mailowy z norweską organizacją Wataha Camp z Arendal**, rozmawiając o funkcjonowaniu NGO w Norwegii, potencjalnych możliwościach współpracy i dzieleniu się doświadczeniami. Ugruntowało to przekonanie o potrzebie wprowadzenia nowego narzędzia do konsultowania działań gminy i szerszego informowania o podejmowanych krokach.

Z końcem lipca ruszył **nabór „Kart Przedsięwzięć”**, dając tym samym mieszkańcom i interesariuszom możliwość bezpośredniego wpływu i współdecydowania o kierunkach działań służących zaspokojeniu

lokalnych potrzeb rozwojowych, poprawie jakości życia mieszkańców i usprawnieniu funkcjonowania administracji samorządowej. Informacja o naborze ukazała się na głównej stronie internetowej miasta: <https://kedzierzynkozle.pl/pl/aktualnosc/przystepujemy-do-zmiany-naszego-miasta>, zakładce „Rozwój Lokalny”, facebooku miasta, została przedrukowana w rubryce „Informator samorządowym” w lokalnej prasie. W całym okresie zbierania Kart Przedsięwzięć (od 27 lipca do 17 sierpnia) po wejściu na stronę internetową miasta pokazywał się duży baner informacyjny o trwającym naborze Kart Przedsięwzięć. Aby doinformować się w kwestiach budzących wątpliwości zainteresowani mieli możliwość kontaktu telefonicznego i mailowego z pracownikami koordynującymi projekt. Na zakładce „Rozwój Lokalny” pojawił się **panel: „Pytania i odpowiedzi dotyczące naboru kart przedsięwzięć”**. Publikowane były tam odpowiedzi na wnoszone przez pomysłodawców zapytania i uwagi. W celu omówienia tematu, zachowując najwyższe środki bezpieczeństwa, **na początku sierpnia zorganizowano spotkanie**, na które przybyli zainteresowani złożeniem wniosków mieszkańcy, przedstawiciele ngo i jednostek miejskich. W przypadku dużego odzewu, spotkanie miało zostać powtórzone dla kolejnej grupy wnioskodawców. Dla przejrzystego i transparentnego wyboru przedsięwzięć (spośród składanych pomysłów) **na stronie internetowej przedstawiono „Kryteria oceny i wyboru przedsięwzięcia zgłaszanego do Programu Rozwój Lokalny Kędzierzyna-Koźła”**. Wskazywały one elementy, które podlegać miały ocenie, możliwą do uzyskania liczbę punktów w poszczególnych kryteriach a także sposób ich przyznania i warunki progowe dotyczące dostępności przedsięwzięć dla jak najszerszej grupy odbiorców. Oceniane podlegały „wpływ na rozwiązanie zdiagnozowanych problemów”, „zgodność z celami strategicznymi”, „realność działań pod kątem terminów, finansów, możliwości organizacyjnych”, „wymiar dostępności” (jego niespełnienie mogło skutkować odrzuceniem przedsięwzięcia), „zgodność z regulaminem konkursu”. W przypadku Kart Przedsięwzięć składanych przez wnioskodawców mogących potencjalnie zostać Partnerem Projektu, sprawdzane było m.in. doświadczenie oraz zaangażowanie podmiotów trzecich/wolontariuszy do realizacji inicjatyw. **W toku naboru zgłoszono 111 Kart Przedsięwzięć**. Ich autorami byli mieszkańcy, organizacje pozarządowe, jednostki gminne, jedna spółka komunalna oraz kilku anonimowych wnioskodawców. Wybrano 14 przedsięwzięć podstawowych w ramach PRI. Pozostałe przedsięwzięcia mają szansę zostać uwzględnione w toku trwających równolegle prac nad Strategią Rozwoju Miasta Kędzierzyn-Koźle do 2030 r.

Na etapie wdrażania Planu Rozwoju Instytucjonalnego przewiduje się również szerokie włączenie społeczne.

Pomysłodawcy/Partnerzy będą współpracować z Gminą celem realizacji zgłoszonych przedsięwzięć angażując przy tym: młodzież, seniorów, kobiety, rodziny z dziećmi, sportowców, pasjonatów teatru, fanów muzyki, uczniów, imigrantów, niepełnosprawnych, schorowanych, niesamodzielnymi, Rady Osiedli, współpracujące z realizatorami organizacje pozarządowe, grupy nieformalne, wolontariuszy - wszystko dla wzmocnienia przekazu i synergii działań. Angażowane będą w działania w szczególności te grupy mieszkańców (beneficjenci końcowi), do których adresowane są poszczególne przedsięwzięcia. Na etapie wdrożenia projektu w celu skonstruowania katalogu grup społeczności lokalnej/ interesariuszy istotnych z punktu widzenia zaangażowania dla skutecznego wdrożenia Planu Rozwoju Instytucjonalnego **ponownie wykorzystanie zostanie narzędzie przygotowane przez ZMP do mapowania interesariuszy.**

Społeczność lokalna będzie informowana o projekcie, jego przebiegu, realizacji działań, przygotowywanych przedsięwzięciach na dwa sposoby. Po pierwsze w ramach szeroko planowanej kampanii informacyjno-promocyjnej (działanie horyzontalne w ramach projektu) **zgodnie z opracowanym Planem Komunikacji**. Mieszkańcy będą zatem informowani i zachęceni do uczestnictwa w projekcie poprzez cykl **artykułów prasowych, audycji radiowych, programów w lokalnej telewizji, informacji na portalach internetowych lokalnych mediów, za pomocą spotu promującego projekt, ulotek, plakatów, kartoników o idei Dugnad, zakładki projektowej „Rozwój Lokalny” na stronie internetowej miasta a także planowanej do utworzenia platformy do komunikowania się z mieszkańcami** (wraz z wersją mobilną). Poniesienie wiedzy w temacie umożliwiające zostanie również dzięki udziałowi w przygotowywanych **sąsiedzkich piknikach międzypokoleniowych, seminarium naukowym czy study-tour**. Po drugie akcja informacyjna kierowana do społeczności lokalnej zostanie wzmocniona z poziomu realizacji przedsięwzięć, dla których przewidziano odrębne mniejsze kampanie informacyjno-promocyjne (**plakaty, ulotki, broszury, gadżety promocyjne, audycje radiowe i art. prasowe, strona internetowa**).

Społeczność lokalna będzie włączona w proces konsultowania wypracowanych rozwiązań m.in. dla takich przedsięwzięć jak: udogodnienia funkcjonalne dla osób niepełnosprawnych w obiektach publicznych, partycypacyjne przygotowanie polityk sektorowych (opiniowanie, składanie propozycji zadań) czy funkcjonalność platformy informatycznej do konsultacji i kontaktów z mieszkańcami (tu widzimy przede wszystkim udział Rady Seniorów oraz Młodzieżowej Rady Miasta). Konsultacje będą odbywały się **w formie bezpośrednich spotkań** (jeżeli warunki związane z obostrzeniami związanymi z pandemią pozwolą na taką formę konsultacji) i **dodatkowo za pomocą projektowanej platformy do konsultacji i komunikacji z mieszkańcami**. Wykorzystane mogą zostać również w tym celu takie narzędzia jak: **sondaż, ankieta internetowa, wywiady indywidualne, zliczanie i mapowanie użytkowników, debata, warsztaty projektowe, spotkania konsultacyjne w terenie, głosowanie, konsultacje pisemne (internetowe)**. Gmina ma za sobą doświadczenia w tej materii. Dobrym przykładem, który chcemy rozwijać i wzmacniać mogą być prace nad przygotowaniem w 2016 r. Programu Rewitalizacji Miasta Kędzierzyn-Koźle. Zastosowano wówczas takie narzędzia jak: spacerzy badawcze, warsztaty na osiedlach zdegradowanych, case-study w innych miastach, w których uczestniczyli urzędnicy i interesariusze kędzierzyńsko-kozielskiej rewitalizacji, zbieranie pomysłów rewitalizacyjnych w formie papierowej i elektronicznej oraz przenośne stanowisko rewitalizacyjne, które można wykorzystać do konsultacyjnych spotkań terenowych. Szczegóły na: <https://www.kedzierzynkoze.pl/pl/strona/rewitalizacja-miasta>

W czasie ostatnich miesięcy zorganizowano także bezpośrednie spotkania konsultacyjne z mieszkańcami w celu omówienia rozwiązań funkcjonalnych dla planowanych do remontu ulic Pamięci Sybiraków i Marii Skłodowskiej-Curie na Starym Mieście oraz „modelowych podwórek” na os. Śródmieście. Przedstawiono propozycje rozwiązań technicznych oraz wysłuchano opinii mieszkańców w zakresie ich oczekiwań oraz wizji nowotworzonej przestrzeni publicznej.

Społeczność lokalna włączona zostanie w proces współdecydowania – dotyczyć to będzie przede wszystkim odbiorców, tj. potencjalnych mieszkańców i użytkowników przebudowanej na cele społeczne byłej Publicznej Szkoły Podstawowej nr 6 czy adresatów działań miękkich jak: „Pasja ponad czasem”. Będą oni współdecydować o sposobie przeprojektowania budynku, terenu zewnętrznego a

także temacie przewodnim projektowanych kółek zainteresowań, które zostaną tam uruchomione, przedstawianych wykładów i prelekcji.

Gmina od kilku lat zbiera na tym polu doświadczenia, m.in. poprzez realizację przedsięwzięć zgłaszanych do Budżetu Obywatelskiego. Proces rozpoczyna się od ogłoszenia o rozpoczęciu konsultacji i wskazaniu kwoty przypadającej do rozdysponowania na poszczególnych osiedlach. Kolejno rozpoczyna się etap zgłaszania pomysłów, etap weryfikacji formalnej przez miasto i opiniowania przez zarządy osiedli a ostatecznie głosowanie (stacjonarne i elektroniczne) nad projektami, które przejdą do tego etapu konsultacji. Na stronie internetowej Budżetu Obywatelskiego (<https://budzetobywatelski.kedzierzynkozle.pl/>) przedstawione są zasady zgłaszania projektów, zasady głosowania na projekty oraz zasady i tryb przeprowadzenia konsultacji w ramach Budżetu Obywatelskiego w Kędzierzynie-Koźlu oraz wymagania, jakie powinien spełniać projekt budżetu obywatelskiego.

Przewiduje się **dalsze angażowanie podmiotów publicznych w ramach zawartych partnerstw**, w szczególności PGL LP „Nadleśnictwo Kędzierzyn”, Politechnikę Śląską, Krajowy Zasób Nieruchomości oraz Grupę Azoty ZAKSA Kędzierzyn-Koźle celem konsultowania wypracowanych rozwiązań, zasięgania opinii oraz budowania pozytywnego wizerunku miasta współpracującego. Miasto nie zamyka się na innych, nowych partnerów. W trakcie wdrożenia widzi potrzebę pomocy i wsparcia przy uruchomieniu Centrum Współpracy Dugad (obejmującego Centrum Organizacji Pozarządowych i Wolontariatu oraz Gminne Centrum Seniora) oraz mieszkań wspomaganych, ze strony Państwa Darczyńcy a także włączenie w to przedsięwzięcie Biura Dialogu i Partnerstwa Obywatelskiego przy Opolskim Urzędzie Marszałkowskim, którego pomoc będzie ważna dla uruchomienia centrum współpracy z organizacjami pozarządowymi (i z którym nawiązano już pierwszy kontakt).

Dla zwiększenia efektywności działań, dla godzenia interesów stron a przede wszystkim dla poprawy jakości przestrzeni, która spełniać ma oczekiwania różnych grup odbiorców, miasto będzie stosowało **narzędzia gromadzenia wiedzy (diagnostyczne), narzędzia budowania wspólnej wiedzy uczestników procesu dialogowego oraz narzędzia wypracowania rozwiązań**. W tym celu miasto korzystać będzie z dobrych praktyk zawartych w szeregu opracowań, jak chociażby „Przepis na plan. Narzędziownik”. Jest to publikacja przygotowana przez Pracownię Zrównoważonego Rozwoju i Fundację Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”. Zawiera dobre praktyki i pomysły na usprawnianie procesów planowania przestrzennego oraz działań inwestycyjno-budowlanych przekazane przez dwadzieścia pięć gmin. Przy projektowaniu rozwiązań istotne będą również zalecenia zawarte w poradniku Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju (z 2017 r.) **pt. „Standardy dostępności budynków dla osób z niepełnosprawnościami uwzględniając koncepcję uniwersalnego projektowania”**. Rozpoznane zostaną możliwości wdrożenia przykładów dobrych praktyk tj. „Mieszkanie Seniora” oraz „ZESPÓŁ SEGMENTÓW MIESZKALNYCH DLA OSÓB W PODESZŁYM WIEKU W STARGARDZIE”, przedstawionych w ww. publikacji i skonsultowane z interesariuszami działania.

Miasto widzi duże możliwości skutecznego włączenia społeczności lokalnej w planowane działania, dzięki **odpowiedniemu zaangażowanie własnych zasobów kadrowych na wszystkich etapach prac projektowych**. W zespół projektowy włączeni zostali pracownicy wszystkich istotnych dla powodzenia projektu wydziałów oraz jednostek organizacyjnych gminy co zagwarantować ma pełną przejrzystość i transparentność podejmowanych działań a tym samym akceptację społeczną nowej ścieżki rozwoju miasta.

6. Harmonogram realizacji działań PRI

Nr.	Tytuł działania	2021				2022				2023				2024			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Cel strategiczny 1. Budowanie zaufania obywateli do instytucji publicznych na poziomie samorządu lokalnego.																	
1.1	Partycypacyjny model zarządzania miastem „Dugnad” oparty o lokalne uwarunkowania, dobre praktyki oraz współpracę																
1.2	Działania horyzontalne w ramach Programu „Rozwój Lokalny”																
Cel strategiczny 2. Usprawnienie i Podniesienie Standardów Działania Samorządu Lokalnego.																	
2.1	Rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej																
2.2	Opracowanie profesjonalnych i dostępnych dla mieszkańców polityk sektorowych																
2.3	Optymalizacja struktur administracji samorządowej dla podniesienia standardów działania gminy																
2.4	Cyfryzacja urzędu w aspekcie kontroli zarządczej																

Źródło: opracowanie własne

7. Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem

Analizę ryzyka przeprowadzono w oparciu o materiał przygotowany przez Związek Miast Polskich Analiza ryzyka dla PRL/PRI, autorstwa Katarzyny Śpiewok oraz Macieja Pietrzykowskiego.

Wstępem do identyfikacji ryzyka było zrozumienie celów i zadań projektu, jak również tego co może wpływać na osiągnięcie tychże celów. Stąd proces identyfikacji poprzedzono przeglądem i dokładną analizą sformułowanych celów, w tym również działań, ich charakteru, stopnia złożoności. Identyfikacja ryzyk została przeprowadzana przed rozpoczęciem projektu, ale będzie także kontynuowana okresowo w trakcie realizacji projektu (nie rzadziej niż raz w roku), gdyż nie wszystkie potencjalne zdarzenia mogą być znane przed rozpoczęciem realizacji projektu. Źródła potencjalnych ryzyk szukano wewnątrz Miasta, jak również w środowisku, w jakim Miasto funkcjonuje.

W procesie identyfikacji zastosowano następujące techniki:

- Listy potencjalnych zdarzeń,
- Analiza procesów.

Ryzyko identyfikowano na poziomie działań oraz na poziomie [PRI/PRL]. Wszystkie zidentyfikowano ryzyka poddano ocenie.

W procesie identyfikacji ryzyk wykorzystano listę potencjalnych ryzyk. W pierwszym kroku poszukiwano spójności pomiędzy kategoriami i poszczególnymi ryzykami a zakresem poszczególnych działań ujętych w PRL.

W kolejnym kroku analizowano prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia wg. poniższego schematu oraz dokonano oceny oddziaływania na zakładane efekty i produkty działań.

Tabela 11. Sposób oceny prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia (ryzyka)

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

Tabela 12. Sposób oceny siły oddziaływania na zakładane efekty i produkty działań PRL

Minimalny - I (0-25%)	Brak oddziaływania, albo nieznaczny wpływ na cele i spodziewane korzyści projektu, nawet przy braku podjęcia działań zaradczych. Podjęcie działań zaradczych niweluje negatywne skutki oddziaływania prawie w całości.
Umiarkowany - II (26-50%)	Umiarkowane oddziaływanie na cele i spodziewane korzyści projektu, które można dodatkowo minimalizować poprzez podjęcie działań zaradczych. Osiągnięcie średnio- i długookresowych celów nie jest zagrożone, chociaż stopień ich osiągnięcia może odbiegać nieco od zaplanowanych poziomów.

Poważny - III (51-75%)	Silny negatywny wpływ na cele i spodziewane korzyści projektu, które niezwykle trudno jest niwelować podjęciem działań zaradczych. Średnio- i długookresowe cele zostają osiągnięte w stopniu dalekim od zakładanego.
Bardzo poważny - IV (76-100%)	Bardzo poważny, negatywny wpływ na cele i spodziewane korzyści projektu, mogący skutkować poważną albo nawet całkowitą utratą zakładanych efektów. Nawet podjęcie szeroko zakrojonych działań zaradczych nie jest w stanie przeciwdziałać negatywnym skutkom. Średnio- i długookresowe cele nie są osiągnięte, bądź osiągnięte w minimalnym zakresie.

Każde ryzyko otrzymało unikalny identyfikator, co umożliwi zarządzanie każdym zidentyfikowanym ryzykiem zgodnie z jego poziomem. W matrycy zacieniono komórki wskazując poziom danego ryzyka, zgodnie ze schematem poniżej:

Tabela 13. Schemat prezentacji ryzyka dla PRL

Prawdopodobieństwo/wpływ	I	II	III	IV
A	A I	A II	A III	A IV
B	B I	B II	B III	B IV
C	C I	C II	C III	C IV
D	D I	D II	D III	D IV

Wyniki powyższych analiz zaprezentowano w matrycy powiązań ryzyk i działań PRL.

Dla ułatwienia przypisania poszczególnych ryzyk do wybranego działania – w nagłówku matrycy ujęto podstawowe dane nt. charakterystyki danego działania:

- Duże działania inwestycyjne,
- Działanie mogące oddziaływać na środowisko,
- Działania edukacyjne, animacyjne, szkoleniowe,
- Działania angażujące minimum 2 i więcej partnerów,
- Działania realizowane przez lub z partnerami społecznymi,
- Inwestycje w rozwiązania IT,
- Plany, koncepcje rozwojowe.

Matryca powiązań ryzyk oraz działań PRL

Działania		1.1 Partycypacyjny model zarządzania miastem „Dugnad” oparty o lokalne uwarunkowania, dobre praktyki oraz współpracę	1.2 Działania horyzontalne w ramach Programu „Rozwój Lokalny”	2.1 Rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej	2.2 Opracowanie profesjonalnych i dostępnych dla mieszkańców polityk sektorowych	2.3 Optymalizacja struktur administracji samorządowej dla podniesienia standardów działania gminy	2.4. Cyfryzacja urzędu w aspekcie kontroli zarządczej
1. Finansowo- inwestycyjne	1.Brak finansowania w odpowiedniej wysokości						
	2. Wzrost kosztów inwestycji	R12_C.II_1.1	R12_C.II_1.2	R12_C.II_2.1	R12_C.II_2.2	R12_C.II_2.3	
	3. Nagłe zmniejszenie dochodów samorządowych bądź wzrost wydatków, grożący obniżeniem możliwości finansowania projektu						
	4. Obcięcie finansowania zewnętrznego	R14_C.IV_1.1	R14_C.IV_1.2	R14_C.IV_2.1	R14_C.IV_2.2	R14_C.IV_2.3	R14_C.IV_2.4
	5. Zakwestionowanie wydatków kwalifikowalnych						
	6. Brak doświadczenia wykonawców						
	7. Niedotrzymanie terminów oddania inwestycji						
2. Instytucjonalne	1. Rozpad partnerstwa projektowego						
	2. Niekorzystna zmiana polityki Państwa						
	3. Paraliż decyzyjny (np. w wyniku utrata większości w Radzie przez Burmistrza/Prezydenta)						
	4. Kłopoty komunikacyjne	R24_C.II_1.1	R24_C.II_1.1	R24_C.II_2.1	R24_C.II_2.2	R24_C.II_2.3	R24_C.II_2.4
	5. Nieodpowiedni podział kompetencji						
	6. Nieprzestrzeganie prawa (w tym wewnętrznych regulacji)						
3. Operacyjne	1. Pojawienie się dodatkowych (nieplanowanych) kosztów operacyjnych						
	2. Konieczność wcześniejszych niż zaplanowano remontów						
	3. Negatywny wpływ na infrastrukturę (np. przeciążenia sieci)						
4. Prawno-administracyjne	1. Przeciąganie procedur administracyjnych						
	2. Niekorzystne zmiany prawne						
	3. Problemy z zamówieniami publicznymi	R43_B.II_1.1	R43_B.II_1.1	R43_B.II_2.1	R43_B.II_2.2	R43_B.II_2.3	R43_B.II_2.4

Działania		1.1 Partycypacyjny model zarządzania miastem „Dugnad” oparty o lokalne uwarunkowania, dobre praktyki oraz współpracę	1.2 Działania horyzontalne w ramach Programu „Rozwój Lokalny”	2.1 Rozwój kompetencji lokalnej administracji publicznej	2.2 Opracowanie profesjonalnych i dostępnych dla mieszkańców polityk sektorowych	2.3 Optymalizacja struktur administracji samorządowej dla podniesienia standardów działania gminy	2.4. Cyfryzacja urzędu w aspekcie kontroli zarządczej
	4. Pojawienie się problemów własnościowych						
	5. Przekroczenie terminów wskazanych w dokumentach						
	6. Błędy w dokumentacjach technicznych						
5. Psychospołeczne	1. Wycofanie poparcia społecznego dla projektu						
	2. Zmiana nawyków społecznych						
	3. Trudności z akceptacją społeczną projektu						
	4. Sprzeciw głównych interesariuszy						
	5. Dalsze starzenie się społeczeństwa						
	6. Znaczny ubytek ludności w wieku produkcyjnym						
	7. Pogłębiająca się emigracja osób młodych						
6. Rynkowe	1. Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano	R61_CII_1.1					
	2. Niedostosowanie projektu do potrzeb beneficjentów	R62_C.II_1.1					
7. Środowiskowe	3. Pojawienie się klęsk żywiołowych						
	4. Protesty ekologów						
	5. Zanieczyszczenia środowiska						
	6. Nagłe pogorszenie się stanu środowiska naturalnego						
8. Techniczne	1. Wybór niewłaściwej technologii	R81_A.I_1.1					R81_C.II_2.4
	2. Pojawienie się nagłych przeszkód technicznych	R82_B.I_1.1					R82_C.II_2.4
	3. Awarie systemów informatycznych	R83_A.I_1.1					R83_A.I_2.4
9. Zasobowe	1. Strata kluczowych zasobów koniecznych do realizacji projektu	R91_C.I_1.1					
	2. Niedostateczne kwalifikacje pracowników/urzędników	R92_C.II_1.1					
	3. Niemożność znalezienia właściwych zasobów koniecznych do wykonania projektu						
	4. Niestabilni dostawcy						

Źródło: Opracowanie własne

Oceniając zbiorczo ryzyko dla całego PRL należy wskazać na następujące grupy ryzyk:

W analizie ryzyka największe prawdopodobieństwo i jednocześnie wpływ na efekty realizacji PRL/PRI związane jest z oczywiście nieprzyznaniem dofinansowania.

Największą grupę ryzyk posiada zaistnienie zdarzenia istotnie prawdopodobne, mieszczące się w przedziale 51-75% i umiarkowane oddziaływanie na cele i spodziewane korzyści projektu, które można dodatkowo minimalizować poprzez podjęcie działań zaradczych dotyczą następujących ryzyk:

- Wzrost kosztów inwestycji,
- Kłopoty komunikacyjne,
- Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano (dot. głównie rozwiązań partycypacyjnych),
- Niedostosowanie projektu do potrzeb beneficjentów (dot. głównie rozwiązań partycypacyjnych),
- Wybór niewłaściwej technologii,
- Pojawienie się nagłych przeszkód technicznych,
- Niedostateczne kwalifikacje pracowników/urzędników (dot. głównie rozwiązań partycypacyjnych).

Tabela 14. Zbiorcza ocena ryzyka dla PRL

Prawdopodobieństwo/ wpływ	I	II	III	IV
A				
B				
C		R12_C.II_1.1 R12_C.II_1.2 R12_C.II_2.1 R12_C.II_2.2 R12_C.II_2.3 R24_C.II_1.1 R24_C.II_1.1 R24_C.II_2.1 R24_C.II_2.2 R24_C.II_2.3 R24_C.II_2.4 R61_C.II_1.1 R62_C.II_1.1 R81_C.II_2.4 R82_C.II_2.4 R92_C.II_1.1		
D				R14_C.IV_1.1 R14_C.IV_1.2 R14_C.IV_2.1 R14_C.IV_2.2 R14_C.IV_2.3 R14_C.IV_2.4

Źródło: opracowanie własne

Wyszczególnione najważniejsze ryzyka zostały scharakteryzowane w poniższej tabeli¹¹:

Tabela 15. Najważniejsze ryzyka

Ryzyko	Kategoria ryzyka	Powiązanie z działaniami PRL	Przyczyna materializacji ryzyka	Wpływ ryzyka na realizację działania/ń	Potencjalne skutki
1. Wzrost kosztów inwestycji	Finansowo-inwestycyjne	Wszystkie poza 2.4. (koszt to tylko 70 tys. zł)	Duża inwestycja (wzrost kosztów materiałów i usług)	Opóźnienie realizacji działań	Opóźnienie w osiąganiu efektów PRI
2. Kłopoty komunikacyjne	Instytucjonalne	Wszystkie	Działanie wielowymiarowe, angażujące bardzo licznych partnerów	Opóźnienie realizacji działania, trudność osiągnięcia wszystkich zakładanych produktów	Nieosiągnięcie efektów PRI
3. Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano	Rynkowe	1.1	Spadek zainteresowania ofertą/ niska jakość oferty	Trudność rekrutacji uczestników/ odbiorców działania	Nieosiągnięcie efektów PRI
4. Niedostosowanie projektu do potrzeb beneficjentów	Rynkowe	1.1	Spadek zainteresowania ofertą/ niska jakość oferty	Trudność rekrutacji uczestników/ odbiorców działania	Nieosiągnięcie efektów PRI
5. Wybór niewłaściwej technologii	Techniczne	2.4	Szybkie zmiany technologii	Trudność osiągnięcia wszystkich zakładanych produktów	Nieosiągnięcie efektów PRI
6. Pojawienie się nagłych przeszkód technicznych	Techniczne	2.4	Szybkie zmiany technologii	Trudność osiągnięcia wszystkich zakładanych produktów	Nieosiągnięcie efektów PRI
7. Niedostateczne kwalifikacje pracowników/ urzędników	Zasobowe	1.1	Złożona (głównie odpływ kadr, np. migracja, wycofanie się partnera, etc.)	Trudność osiągnięcia wszystkich zakładanych produktów	Nieosiągnięcie efektów PRI

Sterowanie ryzykiem (reakcja na ryzyko)

Dla wszystkich zidentyfikowanych ryzyk przewidziano reakcję, która pozwoli wyeliminować, zredukować, bądź zneutralizować skutki materializacji ryzyk. Dla zaplanowania reakcji posłużono się następującą klasyfikacją:

¹¹ Uwaga: w dalszych analizach ryzyk nie brano pod uwagi najważniejszego dla PRL ryzyka – nieotrzymania dofinansowania (nazwa ryzyka: obcięcie finansowania zewnętrznego).

Rodzaje reakcji na zagrożenie:

- Unikanie – obejmuje zazwyczaj zmianę jakiegoś aspektu projektu, np. zakresu, trybu zaopatrzenia, dostawcy lub kolejności działań tak aby zagrożenie nie mogło już wpływać, albo aby nie mogło zaistnieć,
- Redukowanie – proaktywne działania podjęte w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia lub ograniczenie wpływu zdarzenia,
- Przeniesienie – strona trzecia przejmuje odpowiedzialność za część finansowych skutków zagrożenia (np. ubezpieczenie lub zawarcie klauzul umownych),
- Akceptowanie (akceptacja bierna) – podjęcie świadomej i przemyślanej decyzji o braku reakcji na dane zagrożenie po rozpoznaniu, że powstrzymanie się od działania jest bardziej ekonomiczne niż próba reagowania na ryzyko,
- Plan rezerwowy (akceptacja czynna) – przygotowanie planu rezerwowego dla działań, które będą podjęte w celu zredukowania skutków zagrożenia, gdy ryzyko się zmaterializuje,
- Współdzielenie – partnerzy w projekcie wspólnie pokrywają straty.

Rodzaje reakcji na szansę:

- Wykorzystanie – wykorzystanie szansy w celu zapewnienia, że ona zaistnieje a jej potencjał zostanie wykorzystany,
- Wzmocnienie – proaktywne działania podejmowane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia lub zwiększenia wpływu zdarzenia, jeżeli ono wystąpi,
- Odrzucenie – podjęcie świadomej i przemyślanej decyzji o niewyeksplorowaniu lub nierozwijaniu szansy po ustaleniu, że jest to bardziej ekonomiczne niż próba podejmowania jakiejś reakcji,
- Współdzielenie – partnerzy w projekcie wspólnie dzielą się zyskiem.¹²

Zgodnie z przyjętą klasyfikacją, zaplanowano reakcje dla najważniejszych zidentyfikowanych ryzyk, co przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 16. Reakcje na zidentyfikowane ryzyka

Ryzyko	Powiązanie z działaniami PRL	Kategoria reakcji na ryzyko	Właściciel ryzyka	Reakcja na ryzyko
1. Wzrost kosztów inwestycji	Wszystkie poza 2.4	Akceptowanie	Vice Prezydent	Poniesienie dodatkowych nakładów z budżetu Miasta
2. Kłopoty komunikacyjne	Wszystkie	Unikanie	Vice Prezydent	Wzmocnienie kompetencji
3. Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano	1.1	Unikanie	Vice Prezydent	Współpraca i komunikacja
4. Zapotrzebowanie na produkty	1.1	Unikanie	Vice Prezydent	Rozwijanie produktów wspólnie z odbiorcami

¹² Źródło: Analiza ryzyka dla PRL/PRI, Katarzyna Śpiewok, Maciej Pietrzykowski

Ryzyko	Powiązanie z działaniami PRL	Kategoria reakcji na ryzyko	Właściciel ryzyka	Reakcja na ryzyko
projektu niższe niż zakładano				
5. Wybór niewłaściwej technologii	2.4	Unikanie	Vice Prezydent	Śledzenie zmian na rynku, doradztwo
6. Pojawienie się nagłych przeszkód technicznych	2.4	Unikanie	Vice Prezydent	Śledzenie zmian na rynku, doradztwo
7. Niedostateczne kwalifikacje pracowników/urzędników	1.1	Redukowanie	Vice Prezydent	Wzmocnienie kompetencji

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

- Autor – osoba wprowadzająca ryzyko do rejestru,
- Data rejestracji ryzyka,
- Kategoria ryzyka,
- Opis zawierający (przyczyna, wydarzenie i efekt),
- Wpływ (nieodłączny i rezydualny),
- Prawdopodobieństwo (nieodłączne i rezydualne),
- Poziom ryzyka (nieodłączny i rezydualny),
- Bliskość ryzyka,
- Kategoria reakcji na ryzyko,
- Przewidywana reakcja na ryzyko,
- Status ryzyka,
- Właściciel ryzyka,
- Osoba zaplanowana do podjęcia reakcji.¹³

¹³ Za: Analiza ryzyka dla PRL/PRI, Katarzyna Śpiewok, Maciej Pietrzykowski

8. System wdrażania PRI oraz procedura jego modyfikacji

Wdrażanie PRI odbywać się będzie na tych samych zasadach do PRL przy wykorzystaniu struktur organizacyjnych Gminy w ramach podległych im kadr, co nastąpi w oparciu o celowy zespół projektowy powołany przez prezydenta miasta pod nadzorem Przewodniczącego Komitetu Sterującego.

Dla powodzenia wdrożenia Planu Rozwoju Lokalnego przyjęta zostanie tzw. zasada partnerstwa, czyli współpracy poszczególnych podmiotów miasta (instytucji samorządowych, nauki, biznesu, organizacji społecznych, przedstawicieli mieszkańców) na rzecz rozwoju Kędzierzyna-Koźla **oraz zasada partycypacji społecznej,** zakładającą prowadzenie dialogu społecznego pomiędzy różnymi podmiotami na terenie gminy, w zakresie wdrażania planu rozwoju (więcej nt. w rozdziale dot. partycypacji).

Mając na uwadze powyższe zasady należy podkreślić znaczenie działań organizacyjnych i zarządczych, które wspierać będą współpracę i komunikację z mieszkańcami oraz grupami interesariuszy. Wiedza zwrotna pozyskana od partnerów, mieszkańców, interesariuszy będzie miała istotne znaczenie dla skutecznego wdrażania działań oraz uzyskania efektów Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego.

Współpraca podmiotów, przy koordynującej roli Miasta powinna dotyczyć w szczególności:

- prowadzenia dialogu społecznego pomiędzy różnymi podmiotami w zakresie realizowanych działań i ich efektów, w szczególności w kontekście odbiorców końcowych,
- budowania trwałej sieci partnerstwa na rzecz wdrażania PRL/PRI a tym samym zapewnienia kompleksowego podejścia do rozwiązywania zdiagnozowanych problemów,
- kojarzenia partnerów do wspólnych przedsięwzięć oraz działań, poprzez tworzenie płaszczyzny i podstaw wymiany pomysłów, potencjału i potrzeb – pamiętając o głównym przesłaniu PRL oraz PRI, czyli idei Dugnad,
- poprawy skuteczności działania podmiotów zaangażowanych w realizację działań PRL/PRI poprzez wymianę doświadczeń i informacji o trendach/pomysłach rozwojowych,
- prowadzenia badań i analiz w zakresie zmian społeczno-gospodarczych w gminie, które są rezultatem prowadzonych działań i wdrażania PRL/PRI,
- współdziałania w zakresie doboru rozwiązań zapobiegających sytuacjom kryzysowym w realizacji PRL/PRL oraz wybranych działań.

Struktura zarządzania Planem Rozwoju Lokalnego opierać się będzie na potencjale instytucjonalnym Miasta, a w szczególności na strukturach Urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle. Opierać się będzie na trzech filarach.

1. Powołany decyzją Prezydenta Zespół ds. Strategii Rozwoju oraz PRL i PRI (tzw. Komitet Sterujący). Pod przewodnictwem i nadzorem: vice prezydenta ds. gospodarki przestrzennej i inwestycyjno-remontowych oraz ds. oświatowych i społeczno-gospodarczych. Pełnić będzie rolę nadzorującą i kontrolną.

2. Biuro Projektu, umiejscowione w Wydziale Strategii, Rozwoju i Środków Pomocowych, w skład którego wchodzić będą: kierownik projektu, pracownicy ds. rozliczenia, monitoringu i ewaluacji, kontaktów z partnerami. Zadaniem Biura Projektu będzie:

- monitoring procesu,
- koordynacja realizacji działań oraz PRL/PRI,
- współpraca z interesariuszami,
- kontakt z wydziałami merytorycznymi w zakresie prawidłowości realizacji zadań oraz przepływu informacji.

Kierownik Biura Projektu podlegać będzie bezpośrednio przewodniczącemu Komitetu Sterującego.

3. Międzywydziałowe i międzysektorowe wsparcie merytoryczne i kadrowe:

- Wydziały UM (ds. inwestycji, zamówień, promocji, komunikacji, organizacyjno-administracyjnych, informatycznych, mieszkaniowych, socjalnych i zdrowia, oświaty, ochrony środowiska, finansów, dróg, audytu i kontroli, obsługi prawnej, nieruchomości i zarządzania kryzysowego),
- Jednostki org. gminy – MOPS, MOK, MOSiR, MBP (współpraca w obszarach problemowych oraz przy realizacji przedsięwzięć).

Z ww. jednostek wydelegowani zostaną kierownicy zespołów i pracownicy do obsługi projektu.

Założone zostaną grupy robocze z udziałem partnerów, które spotykać się będą cyklicznie bezpośrednio na miejscu lub on-line.

Prace nad realizacją działań PRL/PRI powinny rozpocząć się natychmiast po podpisaniu umowy o dofinansowanie projektu.

Skuteczne, terminowe i efektywne wdrażanie programu wymagać będzie szeregu działań: koordynacyjnych, organizacyjnych, koncepcyjnych, kontrolnych i informacyjnych.

Tabela 17. Kluczowe działania związane z realizacją PRL/PRI

L.p.	Działanie	Odpowiedzialność	Termin
1.	Wprowadzenie przedsięwzięć i działań zawartych w planach PRL/PRI, niezwłocznie po podpisaniu umowy o dofinansowanie, do załącznika do wieloletniej prognozy finansowej gminy. Jeżeli dane dotyczące tych przedsięwzięć nie są wystarczające, by mogły zostać wpisane do wieloletniej prognozy finansowej, Rada Miasta wprowadzi przedsięwzięcia do tej prognozy niezwłocznie po ustaleniu niezbędnych danych.	Służby finansowe Miasta, Rada Miasta	2021
2	Utworzenie/ powołanie struktur zarządczych.	Prezydent	2021

L.p.	Działanie	Odpowiedzialność	Termin
	Zespół ds. Strategii Rozwoju oraz PRL i PRI (tzw. Komitet Sterujący). Biuro Projektu, Międzywydziałowe i międzysektorowe wsparcie merytoryczne i kadrowe.		
3.	Przygotowanie organizacyjne i techniczne do realizacji działań ujętych w PRL/PRI, w tym: - Opracowywanie dokumentacji technicznej dla projektów wpisanych do PRL/PRI. - Opracowanie studiów wykonalności oraz niezbędnych załączników. - Opracowanie zapytań przetargowych i wybór wykonawców. Uwaga: zgodnie z harmonogramami opracowywania, składania, realizacji i rozliczenia poszczególnych przedsięwzięć/ działań.	Podmioty realizujące przedsięwzięcia ujęte w PRL/PRI	2021-2024
4.	Realizacja działań ujętych w PRL/PRI. Realizacja przedsięwzięć i działań zgodnie z przyjętym harmonogramem przez odpowiednie jednostki, podmioty, organizacje.	Podmioty realizujące przedsięwzięcia ujęte w PRL/PRI	2021-2024
5.	Ocena aktualności i stopnia realizacji PRL/PRI dokonywana będzie co najmniej raz na rok, zgodnie z systemem monitorowania i oceny określonym w tym programie. Zakłada się, że ocena stopnia aktualności założeń dokonywana będzie na podstawie przyjętego rocznego systemu monitoringu. Kluczowa będzie ocena aktualności przyjętych rozwiązań, w szczególności takich, które ze względu na zmianę uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych mogą okazać się nieefektywne lub niepotrzebne do wdrażania (np. ze względu na tempo zmian technologicznych, zmiany prawne, etc.). Ocena aktualności PRL/PRI (w odniesieniu do wybranych aspektów, np. przedsięwzięć, działań, przyjętych rozwiązań instytucjonalnych, partnerstw, sposobów partycypacji społecznej) sporządzona przez Prezydenta podlegać będzie zaopiniowaniu	Prezydent, Komitet Sterujący, Biuro Projektu	2021-2024

L.p.	Działanie	Odpowiedzialność	Termin
	przez Komitet Sterujący oraz podlegać będzie ogłoszeniu na stronie podmiotowej Biuletynu Informacji Publicznej gminy. W przypadku stwierdzenia, że plany PRL/PRI wymagają zmiany, Prezydent wystąpi do Operatora Programu z wnioskiem o ich zmianę. Do wniosku załączy opinię Komitetu Sterującego.		
6.	Monitoring i ewaluacja PRL/PRI – wg przyjętych zasad realizacji tych działań.	Biuro projektu, Międzywydziałowe i międzysektorowe wsparcie merytoryczne i kadrowe	2021-2024
7.	Działania Public Relations, bieżąca i stała komunikacja z mieszkańcami miasta nt. w realizacji działań PRL/PRI. Zbieranie i analizowanie zgłaszanych przez mieszkańców uwag, opinii, wniosków. Działania komunikacyjne realizowane za pośrednictwem narzędzi komunikacyjnych miasta, lokalnych mediów oraz podmiotów realizujących przedsięwzięcia i działania PRL/PRI.	Prezydent, Biuro Projektu, Podmioty realizujące przedsięwzięcia ujęte w PRL/PRI	2021-2024
8.	Rozliczenie i kontrola projektu. Składanie sprawozdań i rozliczeń z realizacji działań ujętych w PRL/PRI. Wykonanie kontroli przez biegłego rewidenta.	Biuro projektu, Komitet Sterujący, Podmioty realizujące przedsięwzięcia ujęte w PRL/PRI	2021-2024

Zespół miejski oraz partnerzy instytucjonalni co do zasady posiadają duże doświadczenie w realizacji projektów partnerskich, międzysektorowych, miękkich i twardych nabyte w ramach unijnych programów regionalnych i krajowych.

Realizacja PRL/PRI odbywać się będzie zgodnie z przyjętymi z Urzędzie Miasta zasadami zarządzania ryzykiem. Czynności zarządcze opisane są bowiem w regulaminie organizacyjnym Urzędu Miasta oraz procedurze zarządzania ryzykiem (nr 1534 i 1658/AKW/2017). Przewidziano również kontrolę finansową przez biegłego rewidenta oraz współpracę z ekspertem MFIPR, którego wiedza na temat realizacji projektów międzysektorowych przyczyni się do zapewnienia pomyślnej realizacji PRL i PRI.

Ekspert – mentor, będzie zapraszany do udziału w spotkaniach komitetu oraz zwiększy zdolność instytucjonalną.

Aktualizacja i modyfikacja

Jeżeli w procesie monitorowania rezultatów i ewaluacji Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego (jak również strategii, której plany mają być częścią) zostanie zidentyfikowana potrzeba aktualizacji, na skutek np.: 1) potrzeby dodania nowych zadań lub istotnej zmiany zakresu uwzględnionych zadań, 2) istotnej zmiany warunków zewnętrznych wpływających na możliwości realizacji Planów, 3) wykrytych niedoskonałości przyjętych Planów (np. źle zbyt optymistycznie oszacowane efekty realizacji działań), 4) okresowej konieczności uaktualnienia, bądź innych obiektywnych powodów, należy dokonać aktualizacji, która może być dokonana w dwóch trybach:

- Aktualizacja całościowa (okresowa) – dotyczy celów i przyjętych kierunków realizacji działań (strategia). Konieczne jest ponowne uchwalenie (zaktualizowanego). Może być również konieczne ponowne przeprowadzenie procedury SOOŚ.
- Aktualizacja częściowa (Planów) – ze względu na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne oraz zaangażowanie interesariuszy konieczne może być bieżące aktualizowanie listy działań i przedsięwzięć (np. uzupełniających). Za aktualizację dokumentu odpowiedzialny będzie Wydział Strategii, Rozwoju i Środków Pomocowych, pod nadzorem Komitetu Sterującego, który będzie decydował o konieczności i sposobie aktualizacji. Opracowana będzie również szczegółowa procedura aktualizacji. W wypadku otrzymania dofinansowania ze środków Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021 aktualizacja Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego odbywać się będzie w uzgodnieniu i po akceptacji Operatora Programu.

9. System monitorowania postępów i ewaluacji efektów projektu

System monitoringu i ewaluacji PRL zbieżny będzie z systemem zastosowanym w PRL.

Jak wskazano w poprzednich rozdziałach opracowany Plan Rozwoju Lokalnego wraz z Planem Rozwoju Instytucjonalnego wykorzystane zostaną do aktualizacji strategii rozwoju miasta, będą jej integralną częścią i po przyjęciu uchwałą Rady Miasta Kędzierzyn-Koźle skierowane do wdrożenia stanowią programową część realizacji polityki rozwoju miasta.

Stąd prowadzenie stałego monitoringu jest konieczne dla śledzenia postępów we wdrażaniu planów i osiąganiu założonych celów, a także konieczne dla wprowadzania ewentualnych działań korygujących. Regularne monitorowanie, a w ślad za nim odpowiednia adaptacja naszych Planów, umożliwiają rozpoczęcie cyklu nieustannego ulepszania tego dokumentu. Jest to zasada „pętli”, stanowiąca element cyklu zarządzania projektem: **zaplanuj, wykonaj, sprawdź, zastosuj**.

Niezwykle ważne jest, aby władze miasta, radni i inni interesariusze byli informowani o osiągniętych postępach. System monitoringu i oceny realizacji Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego wymaga:

- systemu gromadzenia i selekcjonowania informacji;
- systemu analizy zebranych danych i raportowania.

Takie podejście pozwala na zinstytucjonalizowanie rozwiązań i wykorzystanie PRL oraz PRI o budowania stałego kroczącego średniookresowego zintegrowanego systemu zarządzania rozwojem miasta, a także zapewnia transparentny mechanizm ewaluacji efektów.

System monitoringu

Na system monitoringu PRL i PRI składają się następujące działania koordynowane przez Wydział Strategii, Rozwoju i Środków Pomocowych Urzędu Miasta we współpracy z jednostkami zaangażowanymi we wdrażanie:

- systematyczne zbieranie danych jakościowych;
- systematyczne zbieranie danych liczbowych oraz informacji dotyczących realizacji poszczególnych działań i przedsięwzięć, zgodnie z ich charakterem (według określonych wskaźników produktu i rezultatu monitorowania zadań). Dane jakościowe i ilościowe gromadzone będą z jednostek zaangażowanych we wdrażanie planów;
- monitoring budżetu gminy;
- uporządkowanie, przetworzenie i analiza danych;
- przygotowanie raportów z realizacji zadań ujętych w PRL i PRI – ocena realizacji w ramach Komitetu Sterującego (kwartalna, półroczna, roczna);
- analiza porównawcza osiągniętych wyników z założeniami Planów; określenie stopnia wykonania zapisów przyjętych Planów oraz identyfikacja ewentualnych rozbieżności;

- analiza przyczyn odchyień oraz określenie działań korygujących polegających na modyfikacji dotychczasowych oraz ewentualne wprowadzenie nowych instrumentów wsparcia;
- przeprowadzenie zaplanowanych działań korygujących (w razie konieczności – aktualizacja PRL i PRI).

Zbieranie danych będzie koordynowane przez osobę odpowiedzialną za monitorowanie postępów i ewaluację efektów projektu, tj. Kierownika Wydziału Strategii, Rozwoju i Środków Pomocowych (SRP). Zbieranie danych będzie się odbywało na podstawie informacji o zrealizowanych i planowanych działaniach, przekazywanych przez komórki organizacyjne Urzędu Miasta jak i gminne jednostki organizacyjne. Informacje dotyczące monitoringu realizacji powinny być przekazywane w terminach określonych przez Kierownika Wydziału SRP. System monitorowania będzie oparty o strukturę organizacyjną Urzędu Miasta oraz zatwierdzony odpowiednim zarządzeniem. Dodać należy, że monitoring może być wsparty przez wykonawców zewnętrznych oraz parterów poszczególnych działań, na podstawie zawartych umów.

Raporty

W ramach prowadzonego monitoringu realizacji będą sporządzane raporty na potrzeby wewnętrznej (i zewnętrznej – w wypadku rozliczeń środków Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021) sprawozdawczości realizacji PRL i PRI. Minimalna częstotliwość sporządzania raportów to okres kwartalny (co uzasadnia zwłaszcza rozbudowany katalog działań „miękkich”, angażujących społeczność lokalną).

Zakres raportu powinien obejmować analizę stanu realizacji działań i przedsięwzięć oraz osiągnięte produkty i rezultaty.

Proponowany zakres raportu:

- Cele strategiczne i priorytety – przywołanie celów, aktualny stan realizacji celów (na podstawie wskaźników monitorowania);
- Opis stanu realizacji;
- Przydzielone środki i zasoby do realizacji;
- Realizowane i planowane działania;
- Napotkane problemy i ryzyka w realizacji;
- Wyniki finansowe – wpływ zamówień publicznych na budżet PRL i PRI kondycję gminy, itp.;
- Ocena realizacji oraz działania korygujące;
- Zestawienie aktualnie osiągniętych wskaźników na podstawie wskaźników monitorowania;
- Dodatkowe informacje.

W wypadku otrzymania dofinansowania raporty będą uzupełniane o protokoły z kontroli biegłego rewidenta. Raporty opracowywane przez gminę opierać się będą także na raportach częściowych składanych przez partnerów poszczególnych przedsięwzięć.

Ocena realizacji

Podstawowym sposobem oceny realizacji Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju instytucjonalnego jest porównanie wartości mierników (wskaźników) poszczególnych celów dla określonego roku z wartościami docelowymi i oczekiwanym trendem. Należy przy tym mieć na uwadze, że dla osiągnięcia celu nie jest wymagana liniowa redukcja (bądź wzrost) wartości wskaźników (np. o taką samą wielkość co roku). Wskaźniki mogą wykazywać odchylenia dodatnie lub ujemne od ogólnego obserwowanego trendu, który powinien być w długiej perspektywie czasu stały i zgodny z oczekiwaniami. Jeżeli zostaną zaobserwowane trendy odwrotne niż oczekiwane jest to sygnał, iż należy uważnie przeanalizować realizację działań oraz zachodzące uwarunkowania zewnętrzne (poza wpływem Planów), które mają wpływ na zaistnienie takiego trendu, np. powodem ww. zdarzenia może być trwająca pandemia COVID-19. Jeżeli okaże się konieczne należy podjąć działania korygujące. Ocena realizacji celów i wartości przyjętych wskaźników wykonywana będzie na podstawie danych zebranych dla poszczególnych działań (i przedsięwzięć) oraz informacji zawartych np. w MRL. Wyniki realizacji działań należy rozpatrywać w kontekście uwarunkowań, które miały wpływ na ich realizację w okresie objętym monitoringiem i ewaluacją. Uwarunkowania zewnętrzne są niezależne od Gminy Kędzierzyn-Koźle, natomiast wewnętrzne od niej zależą. Oba rodzaje uwarunkowań mają wpływ na osiągnięte rezultaty działań i stopień realizacji celów. W ramach monitoringu należy analizować wpływ tych czynników na wyniki realizacji Planów.

Uwarunkowania zewnętrzne, np.:

- obowiązujące akty prawne (zmiany w prawie);
- istniejące systemy wsparcia finansowego działań;
- sytuacja makroekonomiczna;
- siła wyższa (np. fale upałów, intensywne mrozy);
- pandemia.

Uwarunkowania wewnętrzne, np.:

- sytuację finansową miasta;
- dostępne zasoby kadrowe do realizacji działań;
- możliwości techniczne i organizacyjne realizacji działań.

Wnioski z analizy uwarunkowań powinny zostać zawarte w raporcie. Na ich podstawie należy również podjąć odpowiednie działania korygujące, jeżeli zaistnieje taka konieczność (korekta pojedynczych działań lub aktualizacja PRL i PRI).

W szerokim aspekcie ewaluacja realizacji PRL/PRI dotyczy wpływu tych planów na dziedzinę życia społeczno-gospodarczego. Ewaluacja będzie także odpowiadać na pytanie, w jakim stopniu Plany Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego rozwiązują realne problemy gminy i jej mieszkańców.

W wąskim aspekcie ewaluacja koncentruje się na realizacji poszczególnych elementów planów, przy czym kryteriami oceny będą:

- wskaźniki realizacji programu rewitalizacji (wskaźniki rezultatu),
- rozwiązywanie problemów (wyzwań przyjętych w planach),
- realizacja wizji rozwoju (wg przyjętych składników wizji).

Ewaluacja będzie opierać się na trzech rodzajach ocen:

- ocena przed realizacją działań (ex-ante) – czy i w jaki sposób plan, a w szczególności poszczególne działania i przedsięwzięcia, wpłyną na grupy docelowe, przyczyniając się do poprawy sytuacji na terenie gminy,
- ocena w trakcie realizacji działań (on-going) – odpowiada na pytanie, czy przyjęte cele i podjęte w następstwie działania zmierzają w dobrym kierunku,
- ocena po realizacji działań (ex-post) – ocena długoterminowego wpływu planu na grupy docelowe, dająca odpowiedź na pytanie, czy efekty są trwałe.

Proces monitorowania i ewaluacji wspierany będzie przez wewnętrzne procedury. Kontrola zarządcza prowadzona będzie na podstawie trzech zarządzeń Prezydenta Miasta, tj. w ramach ustalenia zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta K-Koźle z 20 stycznia 2021 r. oraz zasad zarządzania ryzykiem ujętych w zarządzeniu z 31 maja 2017 r. a także na podstawie zarządzenia z dnia 23 grudnia 2011r. w sprawie ustalenia zasad kontroli zarządczej w gminnych jednostkach organizacyjnych oraz zobowiązaniu kierowników tych jednostek do ich stosowania.

Aktualizacja i modyfikacja

Jeżeli w procesie monitorowania rezultatów i ewaluacji Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego (jak również strategii, której plany mają być częścią) zostanie zidentyfikowana potrzeba aktualizacji, na skutek np.: 1) potrzeby dodania nowych zadań lub istotnej zmiany zakresu uwzględnionych zadań, 2) istotnej zmiany warunków zewnętrznych wpływających na możliwości realizacji Planów, 3) wykrytych niedoskonałości przyjętych Planów (np. źle zbyt optymistycznie oszacowane efekty realizacji działań), 4) okresowej konieczności uaktualnienia, bądź innych obiektywnych powodów, należy dokonać aktualizacji, która może być dokonana w dwóch trybach:

- Aktualizacja całościowa (okresowa) – dotyczy celów i przyjętych kierunków realizacji działań (strategia). Konieczne jest ponowne uchwalenie (zaktualizowanego). Może być również konieczne ponowne przeprowadzenie procedury SOOŚ.
- Aktualizacja częściowa (Planów) – ze względu na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne oraz zaangażowanie interesariuszy konieczne może być bieżące aktualizowanie listy działań i przedsięwzięć (np. uzupełniających). Za aktualizację dokumentu odpowiedzialny będzie Wydział Strategii, Rozwoju i Środków Pomocowych, pod nadzorem Komitetu Sterującego, który będzie decydował o konieczności i sposobie aktualizacji. Opracowana będzie również szczegółowa procedura aktualizacji. W wypadku otrzymania dofinansowania ze środków Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu

Finansowego 2014-2021 aktualizacja Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego odbywać się będzie w uzgodnieniu i po akceptacji Operatora Programu.

Załącznikiem do Planu Rozwoju Lokalnego i Planu Rozwoju Instytucjonalnego są TABELLE WSKAŹNIKÓW.

10. Załączniki PRI

1. Karty działań do Planu Rozwoju Instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźła.
2. Lista wskaźników do Planu Rozwoju Instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźła.
3. Raporty z konsultacji Społecznych do Planu Rozwoju Lokalnego Kędzierzyna-Koźła i Planu Rozwoju Instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźła.

11. Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Dochody bieżące i wydatki bieżące budżetu miasta Kędzierzyn-Koźle na podstawie Rb i WPF	23
Rysunek 2. Spłata rat kapitałowych oraz nadwyżka operacyjna (Db-Wb)	24
Rysunek 3. Wydatki majątkowe budżetu Kędzierzyna-Koźle w relacji do kwoty długu oraz wydatków na obsługę długu	25
Rysunek 4. Wskaźnik spłaty zobowiązań budżetu miasta Kędzierzyn-Koźle.....	25
Rysunek 5. Udział wydatków na szkolenia i rozwój w wydatkach bieżących (w %).....	36
Tabela 1. Roczne dochody budżetu Miasta Kędzierzyn-Koźle w latach 2013-2019.....	21
Tabela 2. Roczne dochody budżetu Miasta Kędzierzyn-Koźle w latach 2013-2019 – w ujęciu procentowym	21
Tabela 3. Wydatki budżetu Miasta Kędzierzyn-Koźle w latach 2013-2019.....	22
Tabela 4. Wydatki budżetu Miasta Kędzierzyn-Koźle w latach 2013-2019 – w ujęciu procentowym ..	22
Tabela 5. Dostępność instytucji publicznych Kędzierzyna-Koźla – materiał z inwentaryzacji przeprowadzonej w lipcu 2020 r.	46
Tabela 6. Liczba próśb i zgłoszeń kierowanych przez mieszkańców do poszczególnych wydziałów Urzędu Miasta	56
Tabela 7. Liczba próśb i zgłoszeń kierowanych przez mieszkańców do jednostek miejskich	57
Tabela 8. Matryca powiązań pomiędzy problemami rozwojowymi a problemami instytucjonalnymi	85
Tabela 9. Podsumowanie powiązań pomiędzy problemami rozwoju instytucjonalnego oraz problemami rozwoju lokalnego.....	91
Tabela 10. Strukturę powiązań problemów rozwoju instytucjonalnego w Kędzierzynie-Koźlu.	93
Tabela 11. Sposób oceny prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia (ryzyka)	130
Tabela 12. Sposób oceny siły oddziaływania na zakładane efekty i produkty działań PRL	130
Tabela 13. Schemat prezentacji ryzyka dla PRL.....	131
Tabela 14. Zbiorcza ocena ryzyka dla PRL	134
Tabela 15. Najważniejsze ryzyka	135
Tabela 16. Reakcje na zidentyfikowane ryzyka	136
Tabela 17. Kluczowe działania związane z realizacją PRL/PRI	139