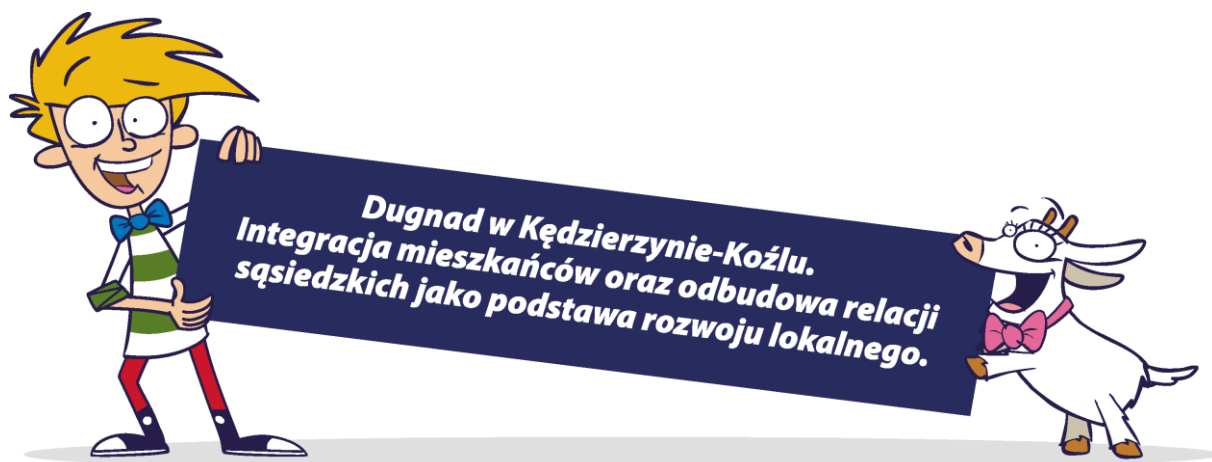




Dugnad w Kędzierzynie-Koźlu.
Integracja mieszkańców oraz odbudowa relacji
sąsiedzkich jako podstawa rozwoju lokalnego.

Plan Rozwoju Instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźła

(streszczenie)

*„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]

I. Kilka słów o samorządzie

Kędzierzyn-Koźle jest wspólnotą samorządową działającą w oparciu o ustawę z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. 2020 poz. 713). Podstawową jednostką, stanowiącą administracyjne wsparcie działań Prezydenta Miasta Kędzierzyn-Koźle, zarządzającego funkcjonowaniem gminy, jest Urząd Miasta Kędzierzyn-Koźle. Świadczenie usług publicznych na rzecz mieszkańców realizowane jest ponadto przez szereg gminnych jednostek organizacyjnych, miejskich instytucji kultury, sportu, spraw socjalnych i spółek komunalnych. W mieście funkcjonują ponadto powiatowe jednostki organizacyjne realizujące zadania publiczne powiatu kędzierzyńsko-kozielskiego. Na czele miasta od 2014 roku stoi kobieta- Sabina Nowosielska.

II. Deficyty i bariery rozwoju instytucjonalnego

Diagnoza w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji wykazała deficyty i bariery rozwoju instytucjonalnego miasta, które powiązane są z problemami rozwoju lokalnego.

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

Mimo rozwiniętego procesu planowania strategicznego, w sposób pobieżny (zbyt płytki) potraktowano istotne kwestie problemowe jakimi są m. in. aktywność społeczna czy depopulacja miasta. Zagadnienia te zostały zauważone w planach strategicznych, ale nie uzyskały należytej im wagi. Pomysł na rozwój miasta był zbyt rozproszony, zbyt mało strategiczny, zbyt mało realny, w stosunku do potrzeb i wyzwań miasta.

Nie bez znaczenia jest również kwestia komunikowania lokalnej społeczności wyzwań i celów rozwojowych. Pomimo, że plany rozwojowe tworzone były z udziałem interesariuszy, charakteryzowały się „dobrą” jakością, tj. zbudowane były w sposób logiczny, w oparciu o wypracowane schematy – nie do końca potrafiły wzbudzić emocje wśród mieszkańców. Mieszkańcy nie do końca utożsamiali się z obranym kierunkiem rozwoju miasta. Świadczyć to może o tym, że plany rozwojowe miasta mogłyby być ambitniejsze, lepsze, tworzone z jeszcze większym udziałem społeczności lokalnej, bardziej odważne i wizjonerskie. Opinie mieszkańców wskazują, że wizja rozwoju miasta jest elitarna a nie egalitarna. Ponadto plany rozwojowe miasta są mało czytelne dla mieszkańców.

Problem „czytelności” zamierzeń strategicznych związany jest również z dużym rozproszeniem dokumentów strategicznych. Odnosi się wrażenie, że zbyt duża liczba planów i strategii nie ułatwia zarządzania strategicznego. Obraz miasta, jego zmiana, dążenia miasta – rozmywają się na wiele dokumentów, które mają różną wagę i rangę.

Ponadto występuje deficyt działań, mechanizmów czy systemów, które usprawniłyby proces systematycznego gromadzenia danych (ilościowych i jakościowych) oraz analizę trendów w kluczowych obszarach, na potrzeby podejmowania decyzji strategicznych.

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 m.in. wynikach samooceny miasta (warsztaty OECD) stwierdzić można, że wskaźniki realizacji strategii nie są kwantyfikowane (nie podają poziomu osiągnięcia stanu docelowego). Taki deficyt może mieć istotny wpływ na poziom i jakość publicznej debaty nt. problemów rozwojowych miasta.

Niewystarczająca jest również łączność między strategicznymi planami rozwojowymi miasta a możliwościami finansowymi. Mimo dużego doświadczenia w planowaniu finansów publicznych (potwierzonego licznymi nagrodami) zauważyć można, że w wymiarze zarządzania strategicznego w niewystarczającym stopniu 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 gminy.

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. baz danych – wspólnych dla różnych wydziałów, dostępny w chmurze (np. wskaźniki monitorowania) – przekłada się na duży zakres pracy jaką należy poświęcić na wykonanie zadań. Na niewystarczające wsparcie technologiczne wskazuje także deficyt dedykowanego oprogramowania do gromadzenia i analizy danych historycznych oraz analizy trendów. Zarządzanie projektami własnymi odbywa się bez wsparcia specjalistycznego oprogramowania i bazuje przede wszystkim na wykorzystaniu narzędzi typu Excel.

4. Nadmierne obciążenia pracą i obowiązkami urzędników jednostki samorządu terytorialnego.

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. **Wskazane problemy wynikać mogą m.in. ze słabego wsparcia technologicznego procesów wewnętrznej komunikacji i współpracy. 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.** Przykłady znajdujemy m.in. w placówkach oświatowo-wychowawczych, w których poza realizacją zadań podstawowych każda odrębnie zajmuje się obsługą kadrową, informatyczną, przetargami (co wymaga specjalistycznej wiedzy i podnosi koszty funkcjonowania).

Problem nadmiernego obciążenia pracą i obowiązkami urzędników ukazują wyniki samooceny miasta. Na ich podstawie można stwierdzić, że w Kędzierzynie-Koźlu pracownicy administracji samorządowej mają do czynienia z dużym obciążeniem pracą, dużą liczbą procedur, deficytem czasu na naukę i podnoszenie kompetencji.

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 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 i niższym kapitałem społecznym, co obrazują dane nt. inicjatyw lokalnych, propozycji projektów do budżetu obywatelskiego, czy w działalności organizacji pozarządowych.

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 i przekazywanie ich zainteresowanym tematem wydziałom. 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. Warto w tym miejscu zauważyć, iż **przyszłym deficytem miasta może być zasób kadrowy**, co związane jest przede wszystkim z przechodzeniem na emeryturę doświadczonych pracowników z powojennego wyżu demograficznego.

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 oraz spotkań z liderami instytucjonalnymi. 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.

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 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 zrozumieniem własnych potrzeb i działań).

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).

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

W Kędzierzynie-Koźlu świadczy się podstawowe, wymagane prawem, usługi cyfrowe (w formie elektronicznej) na rzecz lokalnej społeczności i przedsiębiorców. Wskazać można tym samym na następujące deficyty:

- **słaby 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 nie podejmuje działań systemowych i długofalowych mających na celu podnoszenie umiejętności oraz stanu wiedzy o zasadach „otwartego rządu”** wśród urzędników, a także interesariuszy.

Wykazany deficyt jest także **brak informacji o zasięgu oferowanych usług cyfrowych oraz o jakości usług internetu szerokopasmowego w różnych częściach gminy**.

9. Deficyty w zakresie dostępności obiektów i usług publicznych.

W mieście zidentyfikowano szereg barier w zakresie dostępności. Dotyczą one w istotnym zakresie niemal wszystkich placówek i instytucji świadczących usługi publiczne. Sfera dostępności w szczególnie 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 (MOPS). Wg informacji pochodzących z tej instytucji najważniejsze wyzwania w sferze instytucjonalnej dotyczą m.in.: zatrudnienia bądź zwiększenia liczby godzin pracy streetworkerów do pracy z osobami bezdomnymi, wspierania podnoszenia kwalifikacji pracowników MOPS, zwiększenia środków na działania informacyjno-edukacyjne w zakresie kluczowych problemów społecznych, realizacji zadań pomocy społecznej nowymi metodami 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, przeprowadzenia pilnych remontów i dostosowania obiektów do potrzeb odbiorców usług MOPS (osób starszych, wykluczonych, schorowanych, niepełnosprawnych).

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. Poza wyżej wymienionymi brakami występuje deficyt wykorzystania nowoczesnych technologii w zakresie opieki senioralnej na co wskazują konsultacje z ekspertami sektorowymi Związku Miasta Polskich prowadzone w toku prac nad Planami Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego.

Wyzwaniem ostatnich czasów jest zapewnienie odpowiedniej opieki, utrzymanie realizacji i zabezpieczenie usług w czasie pandemii, np. ograniczenia związane ze stanem epidemii i zasadami dotyczącymi ograniczeniami w przemieszczaniu się, mogą rodzić wyjątkowo trudne następstwa dla osób doświadczających przemocy w rodzinie, problemy z realizacją obowiązku szkolnego, czy zapewnieniem bieżących potrzeb w zakresie żywności i higieny.

III. Główne problemy rozwoju instytucjonalnego miasta

Analiza powiązań między problemami rozwoju lokalnego (dot. miasta) a problemami rozwoju instytucjonalnego (dot. administracji) wskazała na nadrzędność dwóch problemów rozwoju instytucjonalnego:

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

Dalsza analiza ujawniła wewnętrzną spójność tych problemów oraz powiązanie z innymi deficytami. Tym samym możliwe było zdefiniowanie struktury problemów rozwoju instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźła oraz wskazanie głównego problemu w tym obszarze, który brzmi:

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. • Zbytne obciążenie pracowników samorządowych obowiązkami nie sprzyja pracy koncepcyjnej	• 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 powyższych problemów w wymiarach		
<i>społecznym</i>	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.
<i>gospodarczym</i>	Mało efektywne wykorzystanie posiadanego potencjału gospodarczego, w tym do przyciągania nowych inwestycji.	Słabe wykorzystanie pomysłów mieszkańców odnoszących się do rozwiązań wspierających rozwój przedsiębiorczości.

przestrzenno-funkcyjnym	Słabe wykorzystanie potencjału przestrzennego miasta, w szczególności terenów zielonych, rzeki Odry, Kłodnicy oraz lasów.	Brak włączenia mieszkańców w projektowanie miasta, w tym rozwiązań z zakresu oferty czasu wolnego, opartego na terenach zielonych, Odrze, lasach.
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.

IV. Cele rozwoju instytucjonalnego miasta

Cele rozwoju instytucjonalnego Kędzierzyna-Koźla zbudowane zostały jako odpowiedź na główne problemy instytucjonalne (omówione w części III), które jednocześnie korespondują z problemami rozwoju lokalnego. Zdefiniowano dwa cele strategiczne rozwoju instytucjonalnego miasta, a mianowicie:

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, co 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.

V. Potencjały i mocne strony instytucjonalne

Badania diagnostyczne (w tym warsztaty samooceny OECD) oraz prowadzone konsultacje społecznie (warsztaty SWOT i GROW, badanie satysfakcji klienta, ocena pomiaru satysfakcji pracowników Urzędu Miasta Kędzierzyn-Koźle, ankietyzacja on-line, wideokonferencja z młodzieżą i spotkania osiedlowe) pozwoliły wskazać mocne strony instytucji oraz potencjały, które mogą zostać wykorzystane w niwelowaniu problemów rozwoju instytucjonalnego oraz mogące stanowić szanse dla rozwoju instytucjonalnego.

Wśród mocnych stron i potencjałów instytucji znalazły się:

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 (wiedzę i kompetencje).
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 (potrzeba większej informacji zwrotnej/ oddźwięku społecznego/feedback).
7. Potencjał aktywnych liderów, organizacji pozarządowych, istniejące narzędzia miasta wspierające aktywność społeczną.
8. Rozwój oferty miejsc oraz sposobu zagospodarowania czasu wolnego, tworzonej wspólnie z mieszkańcami.
9. Rozwój aktywności, solidarności społecznej i integracji.
10. Wielowymiarowa współpraca i partnerstwo w odniesieniu do kluczowych problemów i potencjałów rozwoju miasta (lokalne, ponadlokalne, regionalne, sektorowe).
11. Wzrastająca świadomość ekologiczna.

VI. Działania podstawowe realizowane w ramach Planu Rozwoju Instytucjonalnego

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 rozwinęte 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.
Odpowiedź na wyzwania	1.1; 1.2;1.4;1.3;1.6

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 .		
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 najszerszego 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.		
Odpowiedź na wyzwania	1.2; 1.6; 2.2		

Jakie problemy instytucjonalne działanie rozwiązuje?	• Zbyt elitarne i jednocześnie rozproszone (zbyt mało wizyjne) podejście do projektowania strategicznego rozwoju miasta. • 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. • 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?	• Negatywny wizerunek miasta oraz przemysłu zanieczyszczającego powietrze. • Niska aktywność społeczna mieszkańców. • Brak wzajemnego zaufania i dialogu pomiędzy instytucjami, mieszkańcami i organizacjami działającymi w mieście.		
Typ działania:	Podmiot realizujący:	Okres realizacji:	Wartość:
nieinwestycyjne	Gmina Kędzierzyn-Koźle	IV kw 2021 - I kw 2024	2.193.930 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.		
Odpowiedź na wyzwania	1.3; 2.5; 2.6; 2.7		
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.		
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.		

Odpowiedź na wyzwania	2.3; 1.1		
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 działanie wykorzystuje?	• Rozwinięty proces planowania strategicznego. • Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych. • 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.		
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.		
Odpowiedź na wyzwania	2.2; 2.4		
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 realizację zadań i celów.		
Do jakich problemów rozwoju lokalnego nawiązuje działanie?	• Brak wzajemnego zaufania i dialogu pomiędzy instytucjami, mieszkańcami i organizacjami działającymi w mieście.		
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.		
Odpowiedź na wyzwania	2.3; 2.5		
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 działanie wykorzystuje?	• Rozwinięty proces planowania strategicznego. • Duże doświadczenie w planowaniu finansów miasta w kontekście strategicznych wyzwań rozwojowych. • Czytelna struktura organizacyjna oraz system odpowiedzialności i nadzoru nad realizację zadań i celów.		
Do jakich problemów rozwoju lokalnego nawiązuje działanie?	• Brak wzajemnego zaufania i dialogu pomiędzy instytucjami, mieszkańcami i organizacjami działającymi w mieście.		
Typ działania:	Podmiot realizujący:	Okres realizacji:	Wartość:
Inwestycyjne	Gmina Kędzierzyn-Koźle	IV kw 2021 - I kw 2024	70.000 PLN

VII. Włączenie społeczne

W toku prac nad dokumentem, w możliwie najszerszy sposób (działania były ograniczone panującymi obostrzeniami związanymi z pandemią) włączono w prace społeczność lokalną. Szereg narzędzi wykorzystanych dla przygotowania Planu Rozwoju Lokalnego zawierała elementy które posłużyły przygotowaniu Planu Rozwoju Instytucjonalnego. I tak w czasie dwóch „debat stoliczkowych” 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). Przedsiębiorcy w marcowej ankiecie on-line mając możliwość wypowiedzenia się m. in. na temat najistotniejszych czynników dla rozwoju ich firmy, 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. Przeprowadzono także dwa spotkania z lokalnymi liderami. Pierwsze z liderami instytucjonalnymi reprezentującymi: 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 oraz drugie spotkanie z liderami społecznymi reprezentującymi Lokalne Grupy Działania (formalne i nieformalne). Oba spotkania moderowane były przez ekspertów zewnętrznych dla zapewnienia uczestnikom pełnej swobody wypowiedzi. Rozmowy pozwoliły zidentyfikować kluczowe potencjały ale też odsłoniły problemy rozwojowe, czasem głęboko ukryte w zakresie współpracy, partnerstwa i realizacji zadań publicznych. 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 dokumentów. W kwietniu przeprowadzono 14 wywiadów telefonicznych z imigrantami, w tym m.in. z Ukrainy, dzięki czemu zidentyfikowano problemy związane z kolejkami w urzędach, biurokracją, niedoinformowaniem jednego z respondenta (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. Również w kwietniu odbyło się wideospotkanie Prezydenta Miasta z Młodzieżową Radą Miasta oraz przedstawicielami sektora edukacji. 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 prowadzone było ostatnie badanie ankietowe on-line dla mieszkańców. Swoje marzenia o mieście zgłosiło ponad 1000 osób. Poza życzeniami 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 rządzili specjaliści”, „Otwarcie na NGO”). W trosce o bezpieczeństwo interesariuszy w związku z epidemią Doradcy Związku Miast Polskich przeprowadzili cztery warsztaty dotyczące analizy SWOT oraz wytyczenia nowej ścieżki rozwoju w formule on-line. Miały one charakter otwarty – udział nie był w żaden sposób ograniczony. Każdy mieszkaniiec mógł zgłosić chęć uczestnictwa kontaktując się z wskazanym na stronie internetowej miasta (na specjalnie przygotowanej zakładce informacyjno-edukacyjnej „Rozwój Lokalny”) przedstawicielem Zespołu Miejskiego. Poza mieszkańcami, w warsztatach udział wzięli przedstawiciele sektora nauki, NGO i największych przedsiębiorstw z miasta (wytypowani w trakcie warsztatów mapowania interesariuszy). W lipcu ruszył nabór Kart Przedsięwzięć, dając tym samym mieszkańcom i interesariuszom możliwość bezpośredniego wpływu na wyznaczenie kierunków i działań służących zaspokojeniu lokalnych potrzeb rozwojowych. Zainteresowani, poprzez kontakt z pracownikami koordynującymi projekt, mieli możliwość zgłaszania sugestii i rozwiązań (telefonicznie, przez e-mail, a nawet przy zachowaniu środków ostrożności – w czasie sierpniowych

konsultacji). Nawiązano również kontakt z norweską organizacją Wataha Camp z Arendal, rozmawiając o funkcjonowaniu NGO w Norwegii. Na etapie wdrażania, pomysłodawcy będą współpracować z Gminą celem realizacji zgłoszonych przedsięwzięć. Zgodnie z ideą DUGNAD, dialog oraz współuczestnictwo społeczności w działaniach jest warunkiem koniecznym by osiągnąć postęp w szeroko rozumianym rozwoju instytucjonalnym. Przewidujemy dalsze angażowanie podmiotów publicznych (w tym Biura Dialogu i Partnerstwa Obywatelskiego przy Opolskim Urzędzie Marszałkowskim, z którym nawiązaliśmy kontakt), podmiotów prywatnych, mieszkańców różnych grup wiekowych, liderów społecznych, grup formalnych i nieformalnych na etapie wdrożenia PRI. Widzimy ich włączenie jako współtwórców i opiniodawców działań dot. partycypacyjnego przygotowania polityk sektorowych i wdrożenia nowego narzędzia do konsultacji, jako odbiorców działań informacyjno-promocyjnych oraz edukacyjnych upowszechniających dobre praktyki a przede wszystkim jako adresatów działań aktywizujących społeczność lokalną w ramach Centrum Współpracy Dugnad.

VIII. Wdrażanie, monitorowanie, ewaluacja, zarządzanie ryzykiem

Wdrażanie Planu Rozwoju Instytucjonalnego odbywać się będzie na tych samych zasadach co Planu Rozwoju Lokalnego, tj. 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 Instytucjonalnego przyjęta zostanie tzw. zasada partnerstwa, czyli współpraca poszczególnych podmiotów miasta (instytucji samorządowych, nauki, biznesu, organizacji społecznych, przedstawicieli mieszkańców) na rzecz rozwoju Kędzierzyna-Koźła.

Monitorowanie polegało będzie na systematycznym obserwowaniu zmian zachodzących w ramach poszczególnych celów i działań PRI. Monitoring obejmował będzie: zbieranie danych wraz z ich analizą, ocenę wyników oraz działania korygujące.

Ewaluacja będzie opierała się na trzech rodzajach ocen: ocena przed realizacją działań (czy i w jaki sposób wpłyną na grupy docelowe, przyczynią się do poprawy sytuacji na terenie miasta); ocena w trakcie realizacji działań (czy przyjęte cele i podjęte później działania zmierzają w dobrym kierunku); ocena po realizacji działań (czy efekty są trwałe).

Kontrola zarządcza prowadzona będzie na podstawie trzech zarządzeń Prezydenta Miasta, tj. w ramach ustalenia zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Kędzierzyn-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.