



# **PLAN ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO MIASTA CIESZYNA**

## Spis treści

<b>Informacja wprowadzająca .....</b>	<b>3</b>
I. Charakterystyka stanu obecnego funkcjonowania lokalnej administracji i jej współpracy z zewnętrznymi interesariuszami .....	5
1. Ogólna charakterystyka JST .....	5
2. Standardy funkcjonowania administracji samorządowej .....	20
3. Poziom kompetencji pracowników samorządowych .....	50
II. Diagnoza deficytów i problemów w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji i współpracy z zewnętrznymi interesariuszami .....	61
1. Deficyty i problemy w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji.....	61
1.1 Zarządzanie strategiczne .....	63
1.2 Zarządzanie finansowe .....	65
1.3 Koordynacja działań wewnątrz JST.....	67
1.4 Zarządzanie zasobami ludzkimi .....	69
1.5 Dostępność usług publicznych.....	71
1.6 Przezroczystość, partnerstwo, aktywność społeczna, współpraca międzysektorowa .....	73
1.7 Dostępność usług publicznych.....	75
1.8 Przezroczystość, partnerstwo, aktywność społeczna, współpraca międzysektorowa .....	77
<b>III. Cele i potrzeby Planu Rozwoju Instytucjonalnego .....</b>	<b>79</b>
1. Cele Planu Rozwoju Instytucjonalnego .....	79
2. Wskaźniki PRI.....	82
2. Wskazanie kluczowych potrzeb rozwoju instytucjonalnego .....	85
3. Opis powiązań Planu Rozwoju Instytucjonalnego z dokumentami strategicznymi i planistycznymi na poziomie krajowym regionalnym i lokalnym.....	86
<b>IV. Opis działań planowanych do podjęcia w odpowiedzi na zidentyfikowane problemy i cele .....</b>	<b>87</b>
Działania w ramach celów strategicznych.....	87
1. Standardy dostępności .....	107
<b>V. Partycypacja społeczna – sposób włączenia społeczności lokalnej w proces przygotowania i wdrażania Planu Rozwoju Lokalnego .....</b>	<b>109</b>
1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania Planu Rozwoju Instytucjonalnego .....	109
2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji i oceny efektów Programu Rozwoju Instytucjonalnego.....	120
<b>VI. Szacunkowy harmonogram realizacji Planu Rozwoju Instytucjonalnego .....</b>	<b>123</b>
1. Harmonogram realizacji PRI .....	123
2. Harmonogram rzeczowo-finansowy .....	124
<b>VII. Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem .....</b>	<b>125</b>
<b>VIII. System wdrażania Planu Rozwoju Instytucjonalnego oraz procedura jego modyfikacji.....</b>	<b>129</b>
<b>IX. Monitorowanie i ewaluacja postępów w poprawie funkcjonowania administracji lokalnej....</b>	<b>131</b>
1. System monitoringu .....	131
2. Zasady pomiaru i dobór wskaźników monitorowania.....	132
3. Ewaluacja wdrożenia Planu Rozwoju Instytucjonalnego .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>

## Informacja wprowadzająca

Cieszyn jest gminą miejską, siedzibą władz powiatu cieszyńskiego, w związku z tym pełni funkcje głównego ośrodka administracyjnego dla okolicznych gmin. Zlokalizowany jest w południowo-zachodniej części województwa śląskiego.

Cieszyn jest jednym z najstarszych historycznych ośrodków miejskich na Śląsku. Lokacja miasta nastąpiła około 1220 roku. Miasto stało się stolicą Śląska Cieszyńskiego jako krainy geograficzno-historycznej i stolicą Księstwa Cieszyńskiego pozostającego pod władaniem najpierw dynastii Piastów, następnie – od XVII w. - dynastii Habsburgów. Miasto od początku stanowiło ważny ośrodek administracyjny w regionie, w XIX w. nastąpił znaczący rozwój miasta w kierunku oświaty i kultury.

Wiek dwudziesty wraz z końcem I wojny światowej przynosi formalny koniec Księstwa Cieszyńskiego i spory terytorialne pomiędzy Polską a Republiką Czechosłowacji, zakończone w 1920 r. podziałem Cieszyna na dwa odrębne organizmy miejskie.

Miasto zajmuje obszar 28,6 km<sup>2</sup>, co stanowi 3,91% powierzchni powiatu cieszyńskiego. Zachodnia granica miasta o długości ok. 9,7 km pokrywa się z granicą administracyjną pomiędzy Rzeczpospolitą Polską i Republiką Czeską, za którą leży Czeski Cieszyn. Granica pomiędzy Cieszynem a Czeskim Cieszynem pokrywa się z biegiem rzeki granicznej Olzy.

Współczesne administracyjne pojęcie „miasto Cieszyn” odnosi się do prawobrzeżnej części ośrodka miejskiego, będącego pod względem przestrzennym i społecznym jedną całością. Część lewobrzeżna należy do Czech i nosi oficjalną nazwę Czeski Cieszyn. Historycznie Cieszyn stanowił ośrodek centralny Śląska Cieszyńskiego, obejmującego tereny położone nad Olzą i w górnym biegu Wisły. Na rozwój miasta wpływają zatem zarówno zjawiska zachodzące w Polsce jak i w kraju sąsiadującym, na co w szczególności wpływają czynniki związane ze wzmożonym ruchem przygranicznym.

Cieszyn jest stolicą Śląska Cieszyńskiego, siedzibą euroregionu „Śląsk Cieszyński” oraz ważnym ośrodkiem bielskiego okręgu przemysłowego. Pomimo iż miasto stanowi ważny ośrodek subregionu południowego województwa śląskiego za sprawą strategicznej, przygranicznej lokalizacji, a także dzięki pełnionym funkcjom: administracyjnej, gospodarczej, kulturalnej, oświatowej, to w minionych latach obserwuje się jego słabnącą pozycję konkurencyjną.

Cieszyn jest ważnym punktem na transportowej mapie Europy, gdyż leży na skrzyżowaniu międzynarodowych szlaków drogowych prowadzących do Czech (Ostrawa, Karwina, Hawirzów, Trzyniec, Frydek Mistek aż do Pragi) i na Słowację (Żylina). Miasto cechuje dobra dostępność komunikacyjna w granicach kraju, dzięki drodze ekspresowej S52 prowadzącej do Bielska-Białej oraz drodze wojewódzkiej nr 938 do Pawłowic, w kierunku Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego

i Rybnickiego Okręgu Węglowego. Miasto posiada także dostęp do kolei, przez jego obszar przebiega linia kolejowa nr 90 (trasa Zebrzydowice – Cieszyn), na której odbywa się transport osobowy oraz towarowy.

Cieszyn, będąc siedzibą powiatu cieszyńskiego, pełni funkcję głównego ośrodka administracyjnego dla okolicznych gmin. Zlokalizowane są tu liczne instytucje i urzędy obejmujące swym działaniem obszar powiatu, tj. Starostwo Powiatowe, Państwowa Powiatowa Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna, Powiatowy Urząd Pracy, Urząd Skarbowy, Państwowa Straż Pożarna, Komenda Powiatowa Policji, Inspektorat ZUS, Szpital Śląski, Prokuratura Rejonowa i Sąd Rejonowy oraz inne. W naturalny sposób powoduje tociążenie okolicznych gmin do stolicy powiatu. W mieście zlokalizowane są także liczne instytucje i podmioty publiczne, a także obiekty użyteczności publicznej, co przekłada się na wysoką dostępność instytucjonalną i administracyjną obszaru.

W ostatnich latach w Cieszynie, podobnie jak w przypadku innych miast o podobnej specyfice, notuje się istotne problemy, związane między innymi z kryzysem demograficznym i nasilającą się emigracją, co jest szczególnie zauważalne wśród młodego pokolenia. Na przestrzeni badanych lat 2009-2018 liczba mieszkańców zmalała o 791 os., co daje spadek na poziomie 2,2%. Tendencja w tym zakresie jest stała i odzwierciedla sytuację większości polskich miast. Prognozy rozwoju liczby ludności dla miasta Cieszyna są obecnie niesprzyjające. Jak wynika z analiz GUS, miasto będzie odnotowywało dalsze spadki w liczbie ludności (32 517 os. w 2030 r. wobec 35 404 w 2009 r.), a już teraz mierzy się z wieloma problemami wynikającymi z niekorzystnych trendów demograficznych. Wśród głównych przyczyn spadku liczby ludności miasta Cieszyna jest także ujemny bilans migracji mieszkańców wyrażony saldem migracji na 1000 os. wynoszącym -2,33. Najbardziej mobilną grupą pod względem migracji są osoby w wieku 25-34 lata – w tej grupie odnotowano najniższe saldo migracji. Szczegółowa analiza przepływów ludności wykazała, że osoby opuszczające miasto najczęściej osiedlają się na terenach pobliskich miejscowości, tj.: Hażlach, Goleiszów, Dębowiec, Zebrzydowice, Skoczów, Ustroń, Bielsko-Biała.

Wraz z pogarszającymi się statystykami demograficznymi niekorzystnie kształtują się także dane dotyczące lokalnego rynku pracy, w tym bezrobocia i atrakcyjności ofert rynku pracy, co prowadzi do sytuacji, w której mieszkańcy stopniowo opuszczają miasto. Przyczyniają się do tego kłopoty, na jakie napotykają młodzi ludzie poszukując dobrze płatnej pracy poza obszarem miasta. Przyszłość Cieszyna jako ośrodka gospodarczego staje zatem pod znakiem zapytania i jeśli nie zostaną podjęte działania naprawcze, zachęcające mieszkańców do pozostania i związania swojej przyszłości z miastem, kryzys obserwowany w Cieszynie będzie się nasilał i stopniowo dotykał całej okolicy.

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

### 1. Ogólna charakterystyka JST

W przedmiotowym rozdziale w sposób syntetyczny zaprezentowana została charakterystyka ogólna jednostki samorządu terytorialnego (JST) Miasta Cieszyn. Charakterystyka ta została przeprowadzona w oparciu o wybrane wskaźniki dostępne w Monitorze Rozwoju Lokalnego (MRL), Systemie Analiz Samorządowych, Banku Danych Lokalnych GUS oraz danych własnych miasta. W celu przybliżenia rzeczywistej sytuacji miasta, część z prezentowanych danych przedstawiona została na tle miast o zbliżonej specyfice pod względem liczby mieszkańców i dynamiki rozwoju. Miasta referencyjne dobrane zostały w oparciu o wskazania MRL. W grupie tej znalazły się miasta: Brzeg, Myszków, Nowa Ruda, Nowy Targ, Oświęcim i Zgorzelec.

W zestawieniach zaprezentowane dane dotyczące obszarów:

- Struktury dochodów gminy,
- Struktury wydatków gminy,
- Zasobów instytucjonalnych gminy,
- Aktywności obywatelskiej mieszkańców,
- Finansowania i współfinansowanie programów i projektów unijnych.

#### Wysokość i struktura dochodów Miasta

1. Analizując okres lat 2014-2019 można wskazać, iż zarówno dochody miasta ogółem, jak i dochody w przeliczeniu na 1 mieszkańca wzrosły. Dochody ogółem w roku 2014 wynosiły 129 mln zł podczas gdy kwota ta w roku 2019 wyniosła ponad 194 mln zł.
2. Wzrost dochodów o 50,75% w analizowanym okresie był wynikiem wzrostu dotacji celowych o 134,58%, dochodów własnych o 28,14% i subwencji o 41,48%.
3. W ramach dochodów własnych najwyższą tendencję wzrostową wykazują wpływy z podatku od czynności cywilnoprawnych (59,52%), a także z podatku dochodowego od osób fizycznych i prawnych, które wzrosły o kolejno o 43,96% oraz 59,52%. Odnotowano także znaczny spadek dochodów z opłaty targowej: -40,50%.
4. Dochód ogółem przypadający na 1 mieszkańca w Cieszynie w 2014 roku wyniósł 3 540 zł. Z kolei w roku 2019 wskaźnik dla Cieszyna był wyższy i wyniósł 4 754 zł – wzrost o 34,19%.
5. Dochody własne w 2019 roku stanowiły ponad 55% dochodów ogółem, co świadczy o dużej samodzielności jednostki. Wśród dochodów własnych największy poziom stanowiły wpływy z podatku dochodowego od osób fizycznych (37,8% dochodów własnych), wpływy z podatku od nieruchomości (ponad 25,2% dochodów własnych), wpływy z podatku dochodowego od

osób prawnych (ponad 3,7% dochodów własnych), wpływy od czynności cywilnoprawnych (ponad 1,8% dochodów własnych) oraz podatek od środków transportu (ponad 1,2% dochodów własnych).

6. Największą kwotę pozyskanych środków zagranicznych z UE na 1 mieszkańca miasto Cieszyn pozyskało w roku 2016 (112 zł na 1 mieszkańca). Warto podkreślić, iż kwota ta w 2017 roku wyniosła już tylko 2 zł na 1 mieszkańca.

#### Wysokość i struktura wydatków Miasta

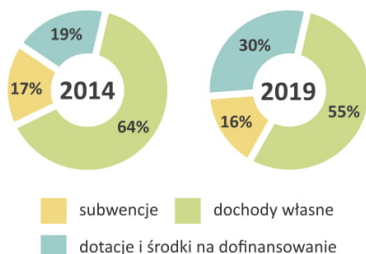
1. Wydatki budżetowe wyniosły w 2019 roku 195 mln zł, z czego wydatki bieżące 165,6 mln zł, a wydatki majątkowe 29,4 mln zł.
2. Udział wydatków majątkowych inwestycyjnych w wydatkach ogółem miasta Cieszyn najwyższy był w 2015 roku i wyniósł 19,9%. Z kolei w 2016 roku udział ten był najniższy i wynosił zaledwie 5,2%. Również w 2016 roku poziom wydatków majątkowych inwestycyjnych był najniższy (7,22 mln zł). Z kolei w kolejnych latach znacznie wzrastał i w 2019 roku osiągnął poziom 15,1%, przy wartości wydatków ponad 29,3 mln zł.
3. Analiza struktury wydatków wskazuje, iż miasto Cieszyn najwięcej środków przeznacza na dział Oświata i wychowanie (29,2% wydatków), Rodzina (20,2% wydatków), Gospodarka komunalna i ochrona środowiska (10,8% wydatków) oraz Transport i łączność (10,4% wydatków).
4. Wartość wydatków na 1 mieszkańca w latach 2014-2018 spadła o 188 zł tj. 30,47%, podczas gdy średnia wartość wydatków na 1 mieszkańca województwa wzrosła o 164 zł tj. 21,30%.
5. Poziom finansowania wydatków majątkowych dochodami majątkowymi wyniósł w 2018 roku 103,06% i w porównaniu do 2014 roku wzrósł o 29,06 pp.
6. Udział wydatków na administrację samorządową na przestrzeni lat miał względnie stabilny charakter i wahał się w okolicach 7,6 – 7,7%. Jednak w roku 2018 nastąpił znaczny wzrost do poziomu 8,25%. Wydatki na administrację samorządową w przeliczeniu na 1 mieszkańca wzrosły w latach 2014-2018 o 28% do poziomu 383 PLN/os.
7. Udział wydatków na wynagrodzenia w wydatkach ogółem w latach 2014-2018 wahał się w przedziale pomiędzy 31,56% (2014) a 33,85 % w roku 2016. Nie odnotowuje się gwałtownych wzrostów ani spadków wartości wskaźnika w analizowanym okresie.
8. W zakresie udziału wydatków majątkowych w wydatkach ogółem oraz kwoty wydatków majątkowych przypadającej na 1 mieszkańca, ich wartość systematycznie spada, co wskazuje na powstawanie negatywnego trendu.

Korelacja pomiędzy dochodami a wydatkami

1. Suma dochodów miasta w latach 2014-2019 wyniosła 942 726 097,70 zł, z kolei suma wydatków 940 962 131,18 zł. Zatem przewaga wydatków nad dochodami wyniosła łącznie 1 763 966,52 zł.
2. Na przestrzeni analizowanych lat zauważalny jest systematyczny wzrost zarówno dochodów jak i wydatków. W 2016 oraz 2018 roku wystąpiła nadwyżka dochodów nad wydatkami.
3. Odnotowuje się w latach 2014-2018 spadek zobowiązań finansowych przypadających na 1 mieszkańca Cieszyna. W 2014 roku przypadało do spłaty 1 525 zł zobowiązań, natomiast w 2018 roku było to już jedynie 1 193 zł,
4. Korzystna jest sytuacja Cieszyna w zakresie poziomu finansowania wydatków majątkowych dochodami majątkowymi. Poziom finansowania wynosi ponad 100% i ciągle wzrasta.
5. Relacja nadwyżki operacyjnej do dochodów bieżących jest coraz niższa, co wskazuje na ograniczenia w zwiększaniu wydatków bieżących.

## Dochody budżetu gminy

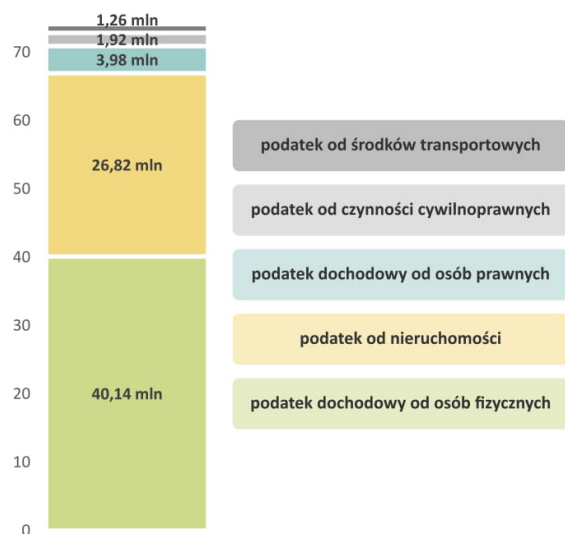
### Źródła dochodów



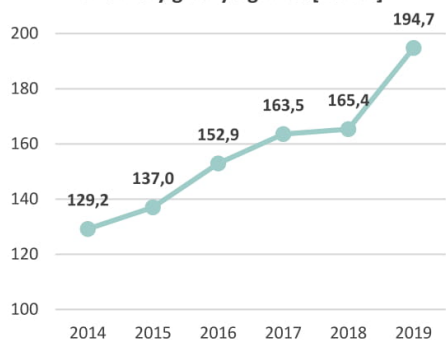
**4 754 pln** dochody ogółem na 1 mieszkańca (2018 r.)

**2 885 pln** dochody własne na 1 mieszkańca (2018 r.)

### Główne dochody własne gminy w 2019 r. [mln zł]

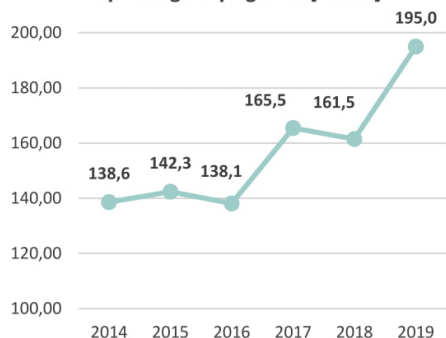


### Dochody gminy ogółem [mln zł]

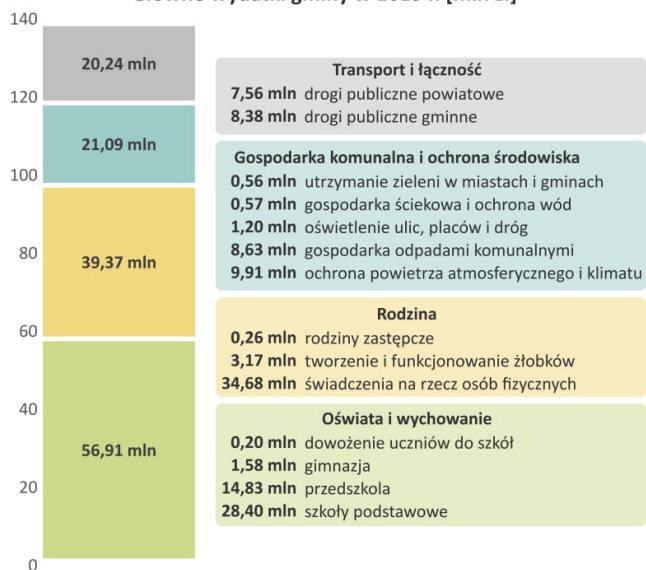


## Wydatki budżetu gminy

### Wydatki gminy ogółem [mln zł]



### Główne wydatki gminy w 2019 r. [mln zł]



Źródło danych: GUS BDL



## Wydatki na administrację samorządową



### WYDATKI na administrację samorządową w przeliczeniu na 1 mieszkańca



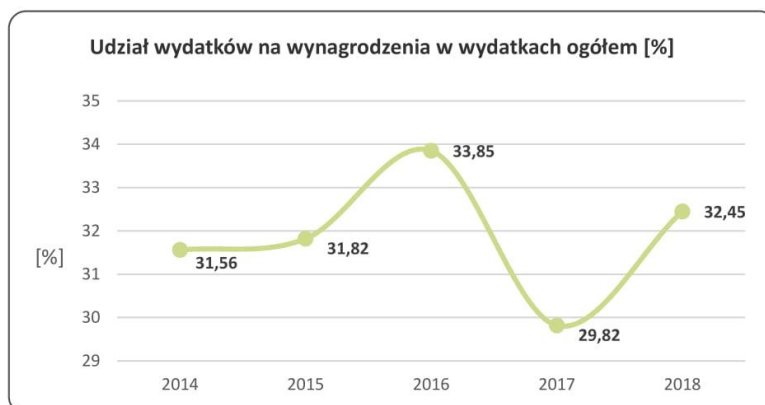
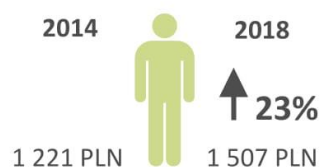
### Udział w wydatkach na administrację samorządową

■ wydatki majątkowe  
■ wydatki niemajątkowe

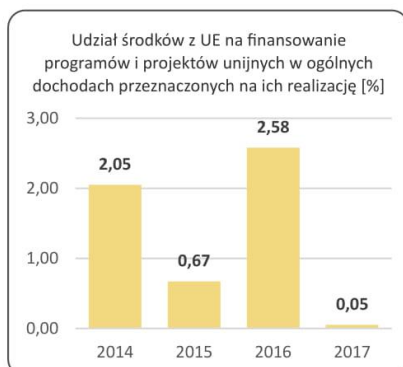


## Wydatki na wynagrodzenia

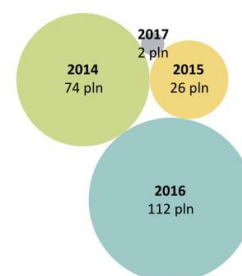
### WYDATKI na wynagrodzenia w przeliczeniu na 1 mieszkańca



## Finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych



### KWOTA pozyskanych środków zagranicznych z UE na 1 mieszkańca



Źródło danych: Monitor Rozwoju Regionalnego

## Struktura wydatków i dochodów Miasta w odniesieniu do grupy porównawczej

## Wpływy

1. Analizując zmianę wysokości dochodów przypadających na 1 mieszkańca w ostatnich 5 latach zauważyć można, iż jedynie w przypadku Oświęcimia występuje pozytywna tendencja, wskaźnik jest korzystniejszy niż w grupie porównawczej i cechuje go pozytywna dynamika. Wskaźnik dla Nowego Targu i Cieszyna jest wyższy niż w grupie porównawczej, jednakże różnica w analizowanym okresie się zmniejsza. Dochód ogółem przypadający na 1 mieszkańca w Cieszynie w 2014 roku wyniósł 3 540 zł, podczas gdy średnia w grupie porównawczej wyniosła 2 907 zł. Z kolei w roku 2018 wskaźnik dla Cieszyna był wyższy i wyniósł 4 607 zł, natomiast średnia w grupie porównawczej osiągnął poziom 4 028 zł. Najmniej korzystna sytuacja występuje w Zgorzelcu i Myszkowie, gdzie wskaźnik jest niższy niż w grupie porównawczej i różnica w stosunku do grupy porównawczej w analizowanym okresie cały czas się zwiększa.
2. Udział dochodów własnych w dochodach ogółem ulega zmniejszeniu zarówno w przypadku miasta Cieszyna, jak i średniej dla grupy porównawczej. Wskaźnik jest wyższy niż dla grupy porównawczej i cechuje go pozytywna dynamika w przypadku Oświęcimia, Zgorzelca oraz Nowego Targu. Niezbyt korzystna sytuacja wśród analizowanych podmiotów występuje w Cieszynie i Brzegu. Pomimo, iż wskaźnik jest wyższy niż średnia dla grupy porównawczej, cechuje go większy spadek w analizowanym okresie. Udział dochodów własnych w dochodach ogółem w Cieszynie w 2014 roku wyniósł 65,0%, podczas gdy średnia w grupie porównawczej wyniosła 56,17%. Z kolei w roku 2018 wskaźnik dla Cieszyna był niższy i wyniósł 57,8%, natomiast średnia w grupie porównawczej osiągnęła poziom 50,4%.
3. Udział dochodów majątkowych w dochodach ogółem ulega zmniejszeniu zarówno w przypadku Cieszyna, jak i średniej dla grupy porównawczej. Wskaźnik jest wyższy niż dla grupy porównawczej i cechuje go pozytywna dynamika w przypadku Nowej Rudy, Oświęcimia oraz Brzegu. Niezbyt dobra sytuacja wśród analizowanych podmiotów występuje w Nowym Targu i Myszkowie. Wskaźnik jest tam niższy niż średnia dla grupy porównawczej oraz cechuje go większy spadek w analizowanym okresie. Udział dochodów majątkowych w dochodach ogółem w Cieszynie w 2018 roku wyniósł 7,55% i w stosunku do 2014 roku spadł o 5,75 pp., podczas gdy średnia w grupie porównawczej wyniosła w 2018 roku 5,74% i stosunku do 2014 roku spadła jedynie o 2,60 pp.

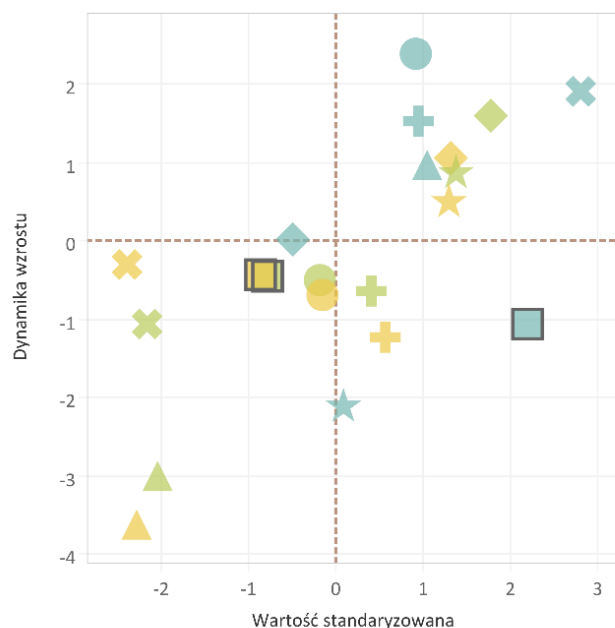
## Wydatki

1. Miasto Cieszyn wykazuje zdecydowaną przewagę nad grupą porównawczą biorąc pod uwagę poziom finansowania wydatków majątkowych dochodami majątkowymi. Wartość wskaźnika

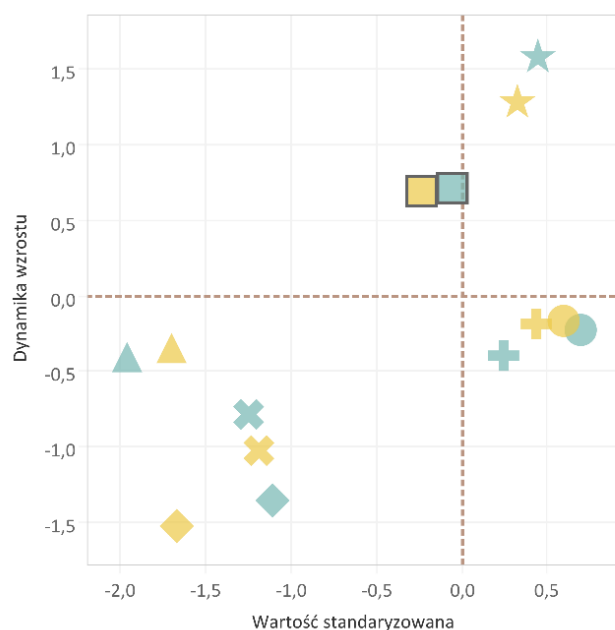
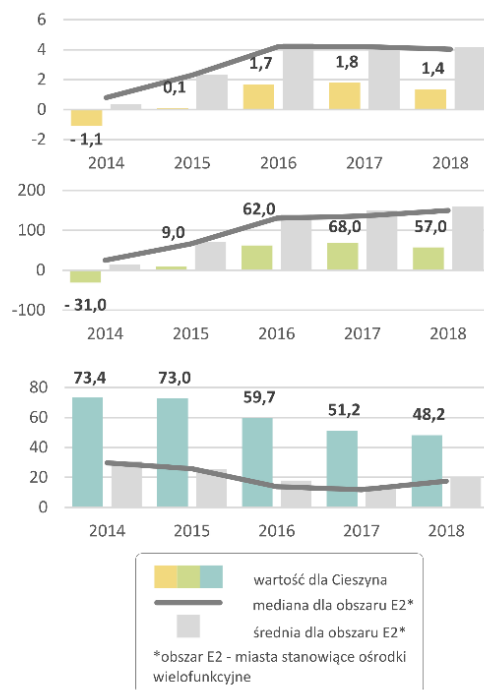
w 2018 roku wyniosła 103,06% i w porównaniu do 2014 roku wzrosła o 29,06 pp., podczas gdy średnia dla grupy porównawczej spadła z poziomu 67,25% w 2014 roku do poziomu 46,51% (spadek o 20,74 pp.). Pozytywną tendencję zauważyć można również w Nowym Targu oraz Zgorzelcu, jednakże odnotowane wartości nie są tutaj tak wysokie jak przypadku Cieszyna.

2. Pogarszają się sytuacja Cieszyna w grupie porównawczej pod względem dynamiki w zakresie udziału wydatków majątkowych w wydatkach ogółem oraz kwoty wydatków majątkowych przypadającej na 1 mieszkańca. Średnia dla grupy porównawczej w 2018 roku w przypadku obu wskaźników uległa wzrostowi, podczas gdy w przypadku Cieszyna systematycznie spada. W podobnej sytuacji są miasta Zgorzelec oraz Nowy Targ, gdzie również zauważyć można zmniejszenie wydatków majątkowych podmiotów. Analiza budżetu Cieszyna za 2019 rok przedstawiona w poprzednim rozdziale może wskazywać na poprawę sytuacji w tym zakresie, gdyż w porównaniu do 2018 roku, w 2019 r. Miasto poczyniło znaczne inwestycje, a wydatki majątkowe wzrosły dwukrotnie.
3. W zakresie udziału wydatków majątkowych na projekty dofinansowane z UE w wydatkach majątkowych ogółem, Miasto Cieszyn uzyskało wyższe wyniki niż średnia dla grupy porównawczej, jednakże wykazuje w tym zakresie tendencję spadkową (spadek w badanym okresie o 25,18 pp.), podczas gdy średnia dla grupy porównawczej w 2018 roku zaczyna wzrastać. Nowy Targ uzyskał nieznacznie wyższe wyniki wskaźników niż grupa porównawcza, jednakże dane cechuje znacznie większa tendencja spadkowa w analizowanym okresie, z kolei Miasto Oświęcim uzyskało wyniki niższe niż średnia grupy porównawczej, ale wartości zaczynają wzrastać.
4. W zakresie relacji kwoty zadłużenia w danym roku do dochodów ogółem na tle grupy miast porównawczych Cieszyn wypada gorzej, jednakże sytuacja w tym zakresie względem zmian w grupie porównawczej dynamicznie się poprawia. Nieco gorszą sytuację od średniej w grupie odnotowuje się również w przypadku sumy zobowiązań do spłaty przypadającej na 1 mieszkańca, jednakże tutaj również sytuacja w analizowanym okresie się poprawia.
5. Nieco gorszą sytuację od średniej dla grupy porównawczej odnotowuje się w przypadku relacji kwoty nadwyżki operacyjnej NO pomniejszonej o spłaty długu do kwoty dochodów bieżących oraz kwoty nadwyżki operacyjnej NO pomniejszonej o spłaty długu przypadającej na 1 mieszkańca. Zmienne te charakteryzują się także nieco gorszą dynamiką w porównaniu do grupy.

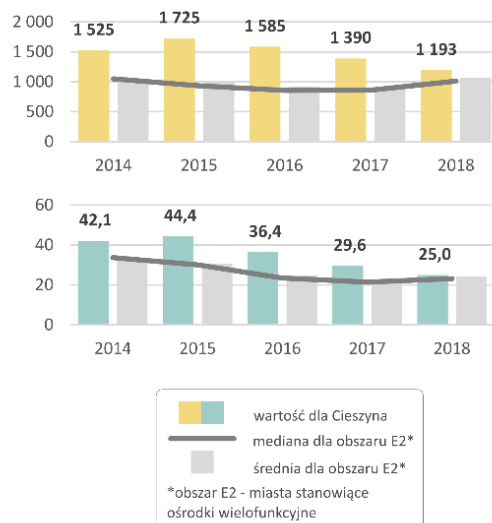
## Stan finansów lokalnych



- Relacja kwoty nadwyżki operacyjnej NO pomniejszonej o spłaty długu do kwoty dochodów bieżących (w %) (średnia 3-letnia)
- Kwota nadwyżki operacyjnej NO pomniejszonej o spłaty długu przypadająca na 1 mieszkańca (średnia 3-letnia)
- Udział wydatków majątkowych na projekty dofinansowane z UE w wydatkach majątkowych ogółem (w %) (średnia 3-letnia)



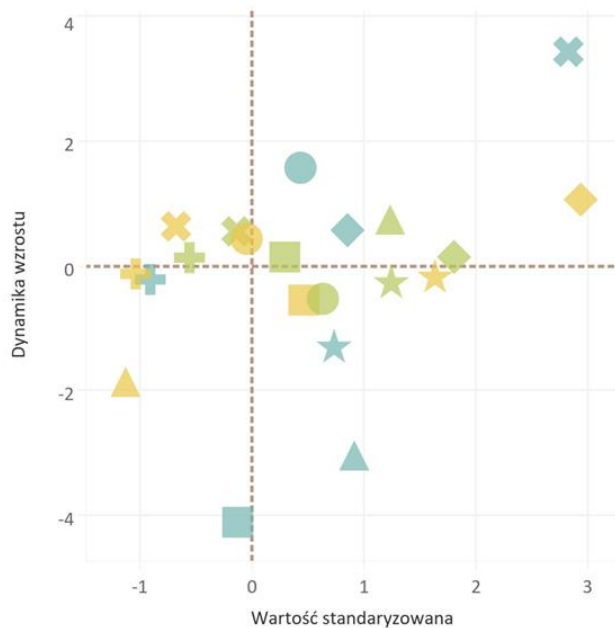
- Suma zobowiązań do spłaty przypadająca na 1 mieszkańca
- Relacja kwoty zadłużenia w danym roku do dochodów ogółem



■ Cieszyń ● Brzeg + Myszków ✕ Nowa Ruda ★ Nowy Targ ◆ Oświęcim ▲ Zgorzelec

Źródło danych: Monitor Rozwoju Lokalnego

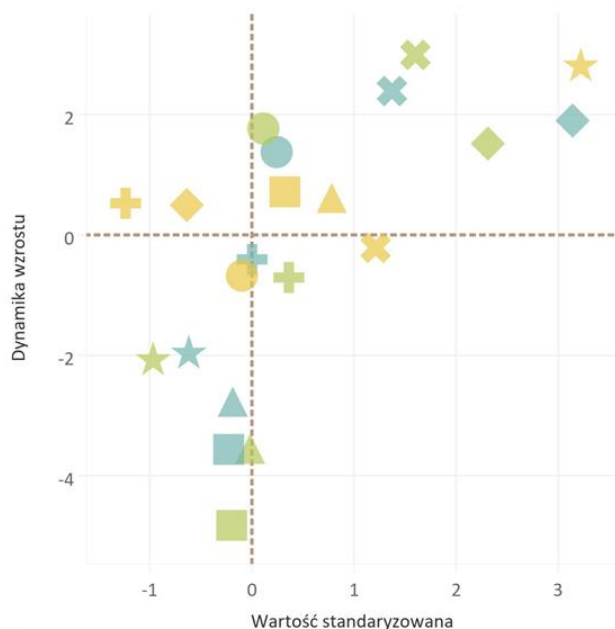
### Wysokość i struktura dochodów



- Dochody ogółem przypadające na 1 mieszkańca
- Udział dochodów własnych w dochodach ogółem (w %)
- Udział dochodów majątkowych w dochodach ogółem (w %)



### Wysokość i struktura wydatków



- Poziom finansowania wydatków majątkowych dochodami majątkowymi (w %)
- Udział wydatków majątkowych w wydatkach ogółem (w %)
- Kwota wydatków majątkowych przypadająca na 1 mieszkańca



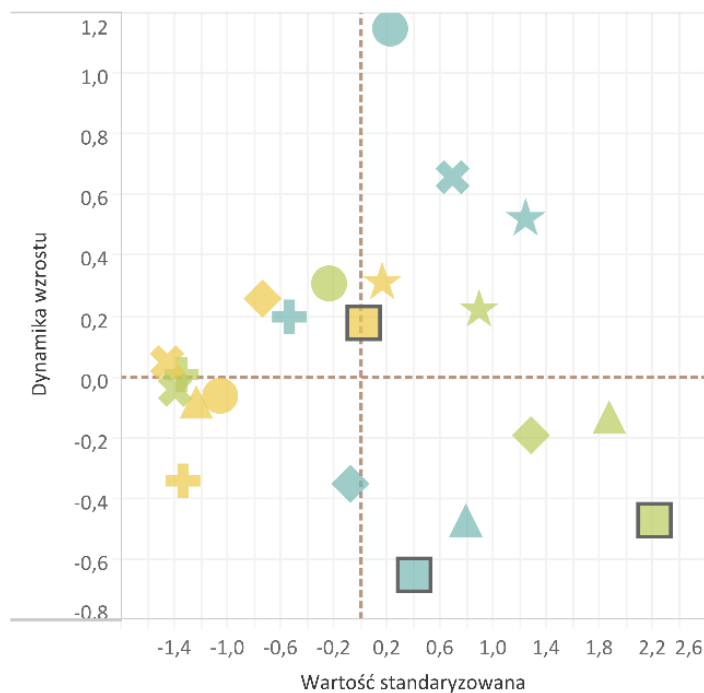
★ Cieszyn ● Brzeg + Myszków ✕ Nowa Ruda ■ Nowy Targ ◆ Oświęcim ▲ Zgorzelec

Źródło danych: Monitor Rozwoju Regionalnego

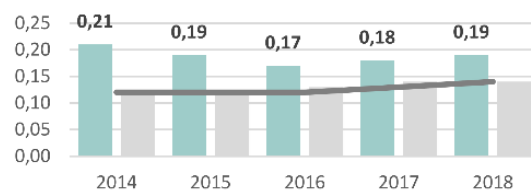
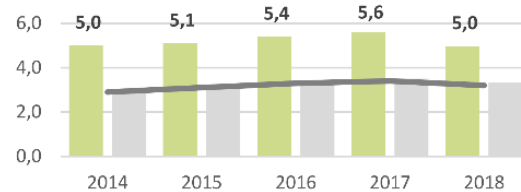
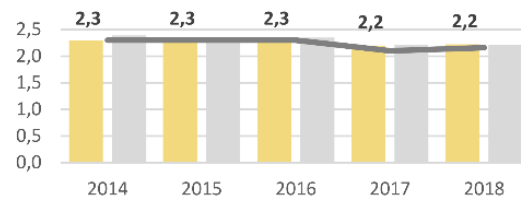
## Zasoby instytucjonalne gminy i aktywność obywatelska mieszkańców

1. Udział państwowych i samorządowych jednostek prawa budżetowego na 1000 mieszkańców w Cieszynie plasuje się na poziomie 2,2 i jest to wartość identyczna jak średnia dla obszaru miast referencyjnych. Cieszyn, biorąc pod uwagę to kryterium, nie wyróżnia się spośród porównywanych obszarów.
2. W analizowanym okresie lat 2014-2018 odsetek organizacji społecznych przypadających na 1000 mieszkańców miasta Cieszyna wzrósł w 2017 roku (5,6) by w 2018 zmaleć do poziomu z roku 2014 (5,0). Wskaźnik ten jest co prawda wyższy od średniej wartości wskaźnika dla grupy porównawczej miast, lecz w przeciwieństwie do nich, cechuje się szybszą tendencją spadkową, co może wskazywać na stopniowe zmniejszanie się zaangażowania społecznego mieszkańców, które w kolejnych latach będzie się pogłębiało. Hipotezę tą może potwierdzać także gwałtownie malejący wskaźnik nowo zarejestrowanych fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych przypadających na 10 tys. mieszkańców, którego wartość w latach 2014-2018 zmalała z poziomu 2,4 do 1,7. W grupie miast porównywanych wskaźnik ten miał tendencję odwrotną – wzrost z poziomu 1,5 do 1,6.
3. W latach 2014-2018 odnotowano spadek wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego w wydatkach bieżących miasta – z poziomu 0,21 (2014) do 0,17 (2016). Od 2017 roku odnotowano tendencję wzrostową, jednak wartość wskaźnika w 2018 roku (0,19) nadal jest niższa o 0,2 niż w 2014. Odsetek ten jest wyższy o 0,5 punktu od średniej wartości udziału wydatków na dotacje w porównywalnej grupie miast (1,4). Jednak Miasto Cieszyn pod względem analizowanego wskaźnika nie wykracza daleko przed średnią wartość wskaźnika standaryzowanego w porównywanej grupie (0,4, najlepszy pod tym względem Nowy Targ osiągnął wartość 1,2, najgorsze wyniki notują miasta Brzeg (0,2), Oświęcim (-0,1) oraz Myszków (-0,6)). Cieszyn odznacza się także najniższą dynamiką wzrostu, która wykazuje wartości ujemne (-0,6) – jest to najgorszy wynik wśród miast referencyjnych. Najwyższym wskaźnikiem dynamiki wzrostu może się pochwalić Brzeg, (1,2). Taki wynik Cieszyna oznacza, że miasto przeznacza mniej środków niż przeciętne miasto z grupy porównawczej na dotację dla organizacji społecznych. Informację tą potwierdza także wartość środków przeznaczanych przez Miasto, liczoną jako kwota wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego przypadająca na 1000 mieszkańców. Największą wartość odnotowano w 2015 roku (50 041 zł), w 2017 roku spadła ona do poziomu 47 166 zł. W 2018 roku wartość wydatków wzrosła do poziomu 49 350 zł. Odnotowane stałe wahania tych wartości świadczą o braku jednoznacznej spójnej polityki wydatkowania środków na organizacje pożytku publicznego. Należy jednak podkreślić, iż spośród porównywanych miast referencyjnych to Cieszyn wydaje najwięcej środków na organizacje pożytku publicznego.

## Zasoby instytucjonalne gminy

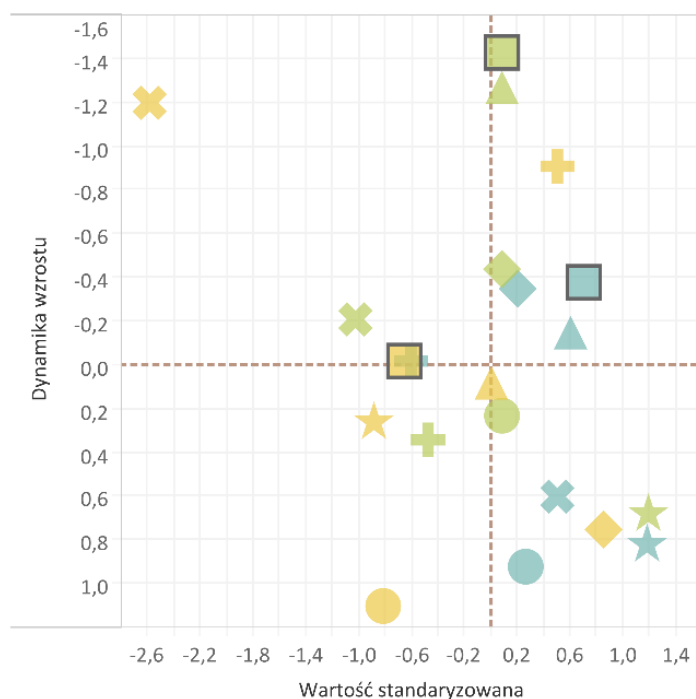


- Państwowe i samorządowe jednostki prawa budżetowego na 1000 mieszkańców
- Organizacje społeczne na 1000 mieszkańców
- Udział wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego w wydatkach bieżących

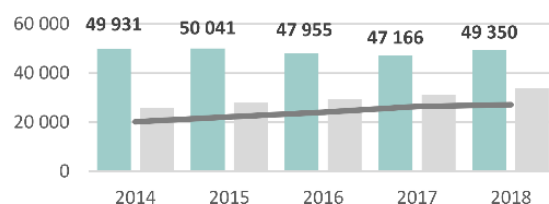
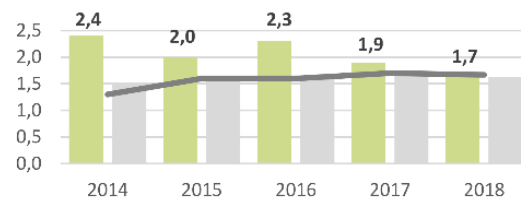
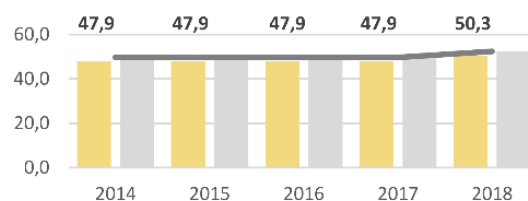


■ ■ ■ wartość dla Cieszyńska  
— mediana dla obszaru E2\*  
■ średnia dla obszaru E2\*  
 \*obszar E2 - miasta stanowiące ośrodki wielofunkcyjne

## Aktywność obywatelska mieszkańców



- Frekwencja wyborcza - Wybory wójtów, burmistrzów i prezydentów miast, 1 tura
- Nowo zarejestrowane fundacje, stowarzyszenia, organizacje społeczne na 10 tys. mieszkańców
- Kwota wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego przypadająca na 1000 mieszkańców



■ ■ ■ wartość dla Cieszyńska  
— mediana dla obszaru E2\*  
■ średnia dla obszaru E2\*  
 \*obszar E2 - miasta stanowiące ośrodki wielofunkcyjne

■ Cieszyń    ● Brzeg    + Myszków    x Nowa Ruda    ★ Nowy Targ    ◆ Oświęcim    ▲ Zgorzelec

Struktura zatrudnienia w administracji Miasta Cieszyna

Analizując strukturę zatrudnienia w administracji miasta Cieszyna, pod uwagę wzięto dane dotyczące liczby pracowników następujących jednostek:

**1. Urzędu Miejskiego w Cieszynie,**

**2. Straży Miejskiej,**

**3. Jednostek organizacyjnych:**

- Centrum Usług Wspólnych
- Zakład Budynków Miejskich w Cieszynie Sp. z o.o.
- Zakład Gospodarki Komunalnej w Cieszynie Sp. z o.o.
- Miejski Zarząd Dróg

**4. Przedszkoli:**

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| • Przedszkole nr 4 | • Przedszkole 17 |
| • Przedszkole nr 7 | • Przedszkole 18 |
| • Przedszkole nr 9 | • Przedszkole 19 |
| • Przedszkole 16   | • Przedszkole 20 |

**5. Szkół podstawowych:**

- SP1
- SP2
- SP4
- SP5



**6. Żłobków miejskich****7. Specjalne placówki oświatowo-wychowawcze**

- Szkolne Schronisko Młodzieżowe

**8. Pomoc społeczna i psychologiczna:**

- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej,
- Dom Spokojnej Starości

**9. Kultura:**

- Biblioteka Miejska
- Cieszyński Ośrodek Kultury „Dom Narodowy”
- Zamek Cieszyn
- Teatr im. A. Mickiewicza
- Zespół Pieśni i Tańca „Ziemi Cieszyńskiej”
- Książnica Cieszyńska

Dla jak najlepszego zobrazowania danych, jako okres porównawczy przyjęto lata 2016-2019. Łączna liczba pracowników instytucji samorządowych w Cieszynie w latach 2016-2019 wzrosła z poziomu 1440 do 1454 osób. Oznacza to wzrost tylko o 14 osób, tj. 0,97% stanu zatrudnienia z roku 2016.

Tabela 1 Struktura zatrudnienia w jednostkach samorządowych Miasta Cieszyna

LP	Jednostka	Zatrudnienie na 31.12. (osoby)				
		2016	2017	2018	2019	zmiana
1	Centrum Usług Wspólnych	11	14	12	12	1
2	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej	61	66	59	57	-4
3	Żłobki Miejskie	51	57	59	61	10
4	Straż Miejska	29	29	35	30	1
6	Dom Spokojnej Starości	41	44	40	38	-3
6	Gimnazja	171	-	-	-	-
7	Miejski Zarząd Dróg	104	108	103	99	-5
8	Przedszkola	196	208	205	208	12
9	Szkoły Podstawowe	316	502	484	492	176
10	Szkolne Schronisko Młodzieżowe	19	19	21	20	1
11	Urząd Miejski	161	165	168	160	-1
12	Biblioteka Miejska	25	24	25	25	0
13	Cieszyński Ośrodek Kultury „Dom Narodowy”	17	18	17	16	-1
14	Zamek Cieszyn	24	25	23	22	-2
15	Zakład Budynków Miejskich w Cieszynie Sp. z o.o.	59	61	58	55	-4
16	Zakład Gospodarki Komunalnej w Cieszynie Sp. z o.o.	124	125	129	128	4
17	Teatr im. A. Mickiewicza	12	12	12	12	0
18	Zespół Pieśni i Tańca „Ziemi Cieszyńskiej”	3	3	3	3	0
19	Książnica Cieszyńska	16	16	16	16	0
	<b>RAZEM</b>	<b>1440</b>	<b>1496</b>	<b>1469</b>	<b>1454</b>	<b>14</b>

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

W roku 2019 wśród ogółu osób zatrudnionych w jednostkach samorządowych Cieszyna, prawie 70% znajdowało miejsce zatrudnienia w 3 typach jednostek. Szczegółowe rozbiecie w tabeli poniżej.

Tabela 2 Jednostki z największą liczbą zatrudnionych

Jednostka	Liczba osób	% ogółu pracowników samorządu
<b>Jednostki edukacyjne, w tym:</b>	<b>1 981</b>	<b>52,34%</b>
Szkoły podstawowe	694	33,84%
przedszkola	533	14,31%
żłobki	363	4,20%
<b>Jednostki pomocy społecznej i psychologicznej</b>	<b>311</b>	<b>6,53%</b>
<b>Urząd Miejski w Cieszynie:</b>	<b>80</b>	<b>11,00%</b>

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

Dynamiczna zmiana w zakresie zatrudnienia dotyczyła szkół podstawowych dla roku szkolnego 2016/2017, co miało związek z likwidacją gimnazjów. Była to zmiana jednorazowa, która nie powinna być zaliczana do ogólnego trendu.

Najwięcej osób znalazło zatrudnienie w tym okresie w żłobkach miejskich (+10), oraz przedszkolach (+12). Niewielki spadek liczby pracowników odnotowano w Miejskim Zarządzie Dróg (-5), Zakładzie Budynków Miejskich w Cieszynie Sp. z o.o. (-4) oraz Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej (-4). Świadczy to przede wszystkim o stabilności zatrudnienia oraz stabilności rynku pracy we wskazanych sektorach miejskich.

Tabela 3 Zmiany w strukturze zatrudnienia w jednostkach samorządowych Miasta Cieszyna

Rok/Jednostka	Liczba zatrudnionych (2019)	% Zatrudnionych (2019)	Zmiana	Przyrost zatrudnienia względem stanu w 2016 r.
Centrum Usług Wspólnych	12	0,83%	1	9,09%
Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej	57	3,92%	-4	-6,56%
Żłobki Miejskie	61	4,20%	10	19,61%
Straż Miejska	30	2,06%	1	3,45%
Dom Spokojnej Starości	38	2,61%	-3	-7,32%
Gimnazja	-	-	-	-
Miejski Zarząd Dróg	99	6,81%	-5	-4,81%
Przedszkola	208	14,31%	12	6,12%
Szkoły Podstawowe	492	33,84%	176	55,70%
Szkolne Schronisko Młodzieżowe	20	1,38%	1	5,26%
Urząd Miejski	160	11,00%	-1	-0,62%
Biblioteka Miejska	25	1,72%	0	0,00%
Cieszyński Ośrodek Kultury „Dom Narodowy”	16	1,10%	-1	-5,88%
Zamek Cieszyn	22	1,51%	-2	-8,33%
Zakład Budynków Miejskich w Cieszynie Sp. z o.o.	55	3,78%	-4	-6,78%
Zakład Gospodarki Komunalnej w Cieszynie Sp. z o.o.	128	8,80%	4	3,23%
Teatr im. A. Mickiewicza	12	0,83%	0	0,00%
Zespół Pieśni i Tańca „Ziemi Cieszyńskiej”	3	0,21%	0	0,00%
Książnica Cieszyńska	16	1,10%	0	0,00%
<b>Razem</b>	<b>1454</b>			

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

## Wnioski

1. Analizując okres lat 2014-2019 można wskazać, iż zarówno dochody miasta ogółem, jak i dochody w przeliczeniu na 1 mieszkańca, wzrosły.
2. Dochody własne w 2019 roku stanowiły ponad 55% dochodów ogółem, co świadczy o dużej samodzielności jednostki.
3. Na przestrzeni analizowanych lat zauważalny jest systematyczny wzrost zarówno dochodów, jak i wydatków. W 2016 oraz 2018 roku wystąpiła nadwyżka dochodów nad wydatkami.
4. Korzystna jest sytuacja Cieszyna w zakresie poziomu finansowania wydatków majątkowych dochodami majątkowymi. Poziom finansowania wynosi ponad 100% i ciągle wzrasta.
5. Relacja nadwyżki operacyjnej do dochodów bieżących jest coraz niższa, co wskazuje na ograniczenia w zwiększaniu wydatków bieżących.
6. Miasto Cieszyn wykazuje zdecydowaną przewagę nad grupą porównawczą biorąc pod uwagę poziom finansowania wydatków majątkowych dochodami majątkowymi. Wartość wskaźnika w 2018 roku wyniosła 103,06% i w porównaniu do 2014 roku wzrosła o 29,06 pp.
7. Wzrost dochodów o 50,75% w analizowanym okresie był wynikiem wzrostu dotacji celowych o 134,58%, dochodów własnych o 28,14% i subwencji o 41,48%.
8. Analiza struktury wydatków wskazuje, iż miasto Cieszyn najwięcej środków przeznacza na dział Oświata i wychowanie (29,2% wydatków), Rodzina (20,2% wydatków), Gospodarka komunalna i ochrona środowiska (10,8% wydatków) oraz Transport i łączność (10,4% wydatków).
9. Udział wydatków na wynagrodzenia w wydatkach ogółem w latach 2014-2018 wahał się w przedziale pomiędzy 31,56% (2014) 33,85 % w roku 2016. Nie odnotowuje się gwałtownych wzrostów ani spadków wartość wskaźnika w analizowanym okresie.
10. Łączna liczba pracowników instytucji samorządowych w Cieszynie w latach 2016-2019 wzrosła tylko o 14 osób, tj. 0,97% stanu zatrudnienia z roku 2016. Świadczy to przede wszystkim o stabilności zatrudnienia oraz stabilności rynku pracy we wskazanych sektorach miejskich. Najwięcej osób znalazło zatrudnienie w tym okresie w żłobkach miejskich (+10), oraz przedszkolach (+12)
11. W analizowanym okresie lat 2014-2018 odsetek organizacji społecznych przypadających na 1000 mieszkańców Miasta Cieszyn wzrósł w 2017 roku (5,6) by w 2018 zmaleć do poziomu z roku 2014 (5,0). Wskaźnik ten jest co prawda wyższy od średniej wartości wskaźnika dla grupy porównawczej miast, lecz w przeciwieństwie do nich, cechuje się większą tendencją spadkową, co może wskazywać na stopniowe zmniejszanie się zaangażowania społecznego mieszkańców, które w kolejnych latach będzie się pogłębiało.

## 2. Standardy funkcjonowania administracji samorządowej

Rozdział skupia się na opisie i analizie standardów funkcjonowania administracji samorządowej, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów kluczowych dla rozwoju i jakości funkcjonowania JST oraz angażowania mieszkańców w sprawy miasta. Analizą objęto sześć obszarów funkcjonowania samorządu jako instytucji, wśród których znalazły się:

1. Zarządzanie strategiczne
2. Zarządzanie finansowe
3. Koordynacja działań wewnątrz JST
4. Zarządzanie zasobami ludzkimi
5. Dostępność usług publicznych
6. Przejrzystość, partnerstwo, aktywność społeczna

Informacje prezentowane w rozdziale zaczerpnięte zostały z arkuszy diagnostycznych stanu rozwoju instytucjonalnego, prac warsztatowych prowadzonych z przedstawicielami JST Miasta Cieszyn, a także narzędzia samooceny rozwoju instytucjonalnego JST przygotowanego przez OECD oraz wyników badań ankietowych prowadzonych wśród klientów i pracowników JST.

Kluczową rolę w przygotowaniu opracowania pełniły dane pozyskane za pomocą arkuszy wypełnionych przez pracowników JST oraz za pomocą prac warsztatowych. Zadaniem arkuszy było zgromadzenie informacji o potencjałach i deficytach JST z perspektywy jego pracowników. Warsztaty miały natomiast na celu uzupełnienie, rozwinięcie i pomoc w zrozumieniu informacji wynikających z analizy arkuszy. Pozostałe dane mają charakter uzupełniający i rozwijający perspektywę zarysowaną przez przedstawicieli JST.

Ze względu na szeroki i rozbudowany charakter źródeł danych, w opracowaniu zamieszczono wyłącznie kluczowe informacje płynące z ich analizy.

### 2.1 Zarządzanie strategiczne

Analizując obszar zarządzania strategicznego, w pierwszej kolejności wzięto pod uwagę wyniki zawarte w narzędziu samooceny rozwoju instytucjonalnego JST, opracowanego przez OECD. W zakresie analizowanych wskaźników uwzględniono w szczególności działy:

1. Wyzwania i możliwości rozwoju lokalnego,
2. Planowanie strategiczne,
3. Monitorowanie i ocena lokalnej strategii i polityk rozwoju lokalnego.

W trakcie prac nad formularzem samooceny, przedstawiciele Miasta Cieszyna oceniali własny poziom rozwoju w odniesieniu do standardów panujących w polskich samorządach. Większość wskaźników dojrzałości oscylowało wokół poziomu 2, tj. zadawalający (średniozaawansowany). Ocena ta wynikała przede wszystkim z faktu, iż samorząd Miasta Cieszyna posiada (przynajmniej na poziomie formalnym) zarówno dokumenty, jak i procedury, które wymagane są polskim prawodawstwem. Dotyczy to między innymi dokumentów o charakterze strategicznym, ale także sposobów ich opracowywania, konsultowania i monitorowania.

Większość wymiarów w zakresie omawianych działów oceniano jako poniżej przeciętnego (wstępny, podstawowy), w zakresie zagadnień takich jak:

- 1.2 Określenie możliwości rozwoju lokalnego,
- 1.3 Określenie jasno zdefiniowanych priorytetów rozwoju lokalnego,
- 1.4 Określenie powiązań pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi,
- 2.10 Wymiar przestrzenny strategii rozwoju lokalnego,
- 2. 12. Koordynacja z sąsiednimi jednostkami samorządu
- 2. 14. Powiązania między procesami budżetowania i planowania
- 3. 16. Dostępność danych
- 3. 17. Wskaźniki realizacji strategii rozwoju lokalnego
- 3. 18. Monitorowanie wdrożenia strategii rozwoju lokalnego
- 6.27. Wewnętrzne przygotowanie JST do koordynacji współpracy z instytucjami samorządu województwa i administracją krajową (koordynacja pionowa)
- 7. 28. Zaawansowanie procesu cyfryzacji usług
- 7. 29. Infrastruktura i system wsparcia świadczenia usług elektronicznych
- 8. 30. Strategiczne podejście do wdrażania zasad „otwartego rządu”
- 8. 31. Podnoszenie stanu wiedzy i znajomości zasad „otwartego rządu”
- 8.32. Wewnętrzne przygotowanie w ramach JST do wdrażania strategicznego podejścia zasad „otwartego rządu” \*
- 9.35. Ocena (ewaluacja) lokalnych polityk / usług publicznych
- 9.36. Jakość oceny lokalnych polityk / usług publicznych
- 9.37. Wykorzystanie wyników oceny lokalnych polityk publicznych / usług publicznych
- 9.38. Przekazywanie informacji o wynikach oceny
- 10.39. Ocena ex ante decyzji regulacyjnych
- 10.40. Ocena ex post decyzji regulacyjnych
- 10.41. Wewnętrzne przygotowanie w ramach JST do oceny decyzji regulacyjnych

Wskazywane deficyty najczęściej wynikały z braku dobrych praktyk w samorządzie w omawianych obszarach, niskiej jakości współpracy ponadgminnej gmin w Polsce oraz kwestii legislacyjnych, które z jednej strony ograniczają samorzady do koncentrowania się na własnych zadaniach, a z drugiej nie obligują do rozszerzania współpracy na poziomie funkcjonalnym/gmin sąsiadujących. Choć w Cieszynie funkcjonują opracowane wytyczne do monitoringu strategii lokalnych, to *de facto* narzędzie nie jest wykorzystywane w sensie praktycznym. Powoduje to brak wykorzystywania wyników analiz dla artykułowania przyszłej wizji polityki lokalnej. Działania mają charakter doraźny, wynikający z potrzeby chwili, a nie z szerszego kontekstu polityki na szczeblu regionalnym.

Wskazane w trakcie analizy deficyty pokrywają się z obserwacjami i deficytami zdefiniowanymi podczas prac opartych o arkusze diagnostyczne i warsztaty z przedstawicielami JST, z których kluczowe informacje zaprezentowano poniżej.

Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
Strategia rozwoju miasta oraz jej struktura posiada wszystkie obligatoryjne elementy umożliwiające formułowanie wizji i celów polityk lokalnych. Została opracowana zgodnie ze standardami i praktyką tworzenia dokumentów strategicznych.	Na poziomie JST nie dokonuje się zbiorczych analiz zebranych danych.	Dokument nie stanowi rzeczywistego planu strategicznego dla samorządu w sensie praktycznym.
Szczegółowość strategii została opracowana do poziomu zadania strategicznego.	Mimo spełniania przez strategię wszystkich istotnych kryteriów według respondentów jest ona w niektórych miejscach nieprecyzyjna, błędna i część tematów potraktowana została bardzo skrótowo.	Działania analityczne mają charakter doraźny, nie umożliwiają formułowania spójnych działań na poziomie lokalnym.
Dane ilościowe są gromadzone okresowo przez poszczególne wydziały i jednostki – co roku sporządzana jest informacja o stanie mienia Gminy Cieszyn, raport o stanie Gminy Cieszyn oraz zbiorcza informacja statystyczna Cieszyn w liczbach.	Zbierane są informacje liczbowe dotyczące zapisów realizacji Strategii. Brakuje analizy jakościowej oraz informacji o wpływie działań na funkcjonowanie Miasta.	Strategia Rozwoju Miasta nie jest instrumentem zarządzania w Cieszynie - brakuje elementów ewaluacji.
Opracowano szczegółowy zapis sposobu wdrażania Strategii i na poziomie formalnym wskazano osoby odpowiedzialne za realizację celów strategicznych.	Problemem związanym z zarządzaniem strategicznym w mieście jest brak odpowiednich narzędzi informatycznych, które w jednym miejscu gromadziłyby aktualne wskaźniki z monitorowania postępów wdrażania Strategii. Dane te rozrzucone są po różnych wydziałach i nie mają zestandaryzowanej struktury.	Analiza ryzyka dla projektów nie ma charakteru systemowego i nie jest działaniem systematycznym, widocznym w realnym procesie decyzyjnym
Analiza ryzyka i czynności z tym związane są prowadzone przez Audytora Wewnętrznego	Aktualizacja dokumentów strategicznych ma charakter doraźny a nie systemowy.	Decyzje strategiczne nie są podejmowane w oparciu o pełną analizę danych ilościowych i jakościowych. Wnioski z analiz mają charakter doraźny,
W wymiarze formalnym zapisy dokumentów sektorowych		Ze względu na brak działań ewaluacyjnych nie są podejmowane śródkresowe aktualizacje

Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
<p>uwzględniają nadrzędność lokalnej strategii rozwoju miasta. Również w odniesieniu do dokumentów ponadlokalnych widoczna jest spójność obszarów strategicznych.</p> <p>Opracowywane są sprawozdania z realizacji Strategii na poziomie strategicznym i operacyjnym.</p> <p>Formalnie w Strategii Rozwoju Miasta Cieszyna każde zadanie ma wskazanego koordynatora oraz partnerów.</p> <p>Nawiązywana jest współpraca o charakterze ponadlokalnym, na potrzeby której tworzone są zespoły zadaniowe (np. zespół ds. realizacji węzła przesiadkowego) oraz inne formy współpracy (np. utworzenia Międzygminnej Strefy Gospodarczej).</p> <p>Komunikacja oparta jest na wymianie informacji, opinii i stanowisk pomiędzy wydziałami i jednostkami, a w ramach bieżącego działania organizowane są – co do zasady – cotygodniowe spotkania naczelników i dyrektorów jednostek w pionie II Zastępcy Burmistrza Miasta.</p>	<p>Stosunkowo duże grono respondentów nie bierze udziału w procesie partycypacji lub o nim nie wie.</p> <p>Dostrzega się problem niskiego uczestnictwa sektora biznesu w procesie partycypacji, a wręcz pojawia się twierdzenie, że „rządziej zaprasza się przedstawicieli sektora przedsiębiorców”.</p> <p>Braki kadrowe uniemożliwiają prowadzenie systematycznych działań z zakresu planowania strategicznego (poza prostą sprawozdawczością i monitoringiem).</p> <p>Pomimo formalnej odpowiedzialności Wydziału Strategii i Rozwoju Miasta za realizację strategii - w praktyce odbywa się to jedynie poprzez wpisanie danych wydziałów/ komórek jako wiodących w danym projekcie, bądź w zarządzeniu o powołaniu danego zespołu projektowego wraz z wpisaniem, kto takim zespołem kieruje.</p> <p>Zarządzanie strategiczne odbywa się zwyczajowo, bez formalnie określonych procedur.</p>	<p>Rzeczywistym punktem odniesienia dla realizacji projektów jest budżet miasta - nie funkcjonuje odrębny plan operacyjny do strategii.</p> <p>Sporządzane sprawozdania z realizacji Strategii Rozwoju Miasta Cieszyna mają charakter sprawozdań podsumowujących dany rok i nie mają charakteru ewaluacyjnego tylko ilustrują wymiar ilościowy.</p> <p>Przygotowanie kadry kierowniczej jest na wysokim poziomie, jednak kompetencje zarządcze wynikają z kultury organizacyjnej i doświadczenia, a nie z systemowości działań.</p> <p>W UM nie funkcjonuje system zarządzania strategicznego oparty na systemowych działaniach.</p>

Uzupełnienie powyższych danych stanowią między innymi wyniki badań ankietowych pracowników JST Cieszyna. W trakcie badania wypełnionych zostało 77 ankiet. Podstawowe informacje o badanej grupie:

- Ponad 2/3 ankietowanych osób to kobiety z wykształceniem wyższym, pracujące w Urzędzie Miejskim, instytucjach pomocy społecznej lub usług komunalnych, co oddaje strukturę zatrudnienia w instytucjach. Wysoki odsetek badanych to osoby powyżej 45 roku życia (46,8%).
- Badani to w większości osoby uważające Cieszyn za miasto dobre do życia (20,8% zdecydowanie tak, 64,9% raczej tak). Jednak tylko 5,4% uważa, iż ich głos i działania są istotne



i mogą zmieniać ich otoczenie. Aż 49,4% uważa iż, ich głos i działania są ważne, ale nie zawsze są w stanie zmienić najbliższe otoczenie – wśród badanych dominuje brak poczucia sprawstwa.

## 2.2 Zarządzanie finansowe

Wykorzystując narzędzie samooceny OECD, pod uwagę wzięto dane zawarte w części obszaru 2. Planowanie strategiczne oraz 4. Finansowanie rozwoju jednostek samorządu lokalnego z wykorzystaniem środków zwrotnych.

Tym razem większość badanych zagadnień oceniono na poziomie rozwoju 2 (średniozaawansowany). Zaledwie 1 z ocenianych elementów, oceniony został na poziomie 1 – podstawowym. Jest to zagadnienie 2.14 Powiązania między procesami budżetowania i planowania, w zakresie którego przedstawiciele JST Cieszyina wskazywali na znaczące problemy, które szerzej omówione zostały w trakcie warsztatów i za pomocą informacji pozyskanych w trakcie diagnoz prowadzonych w mieście. Wysoko (poziom 3) nie został oceniony żaden element wymieniony w arkuszu samooceny.

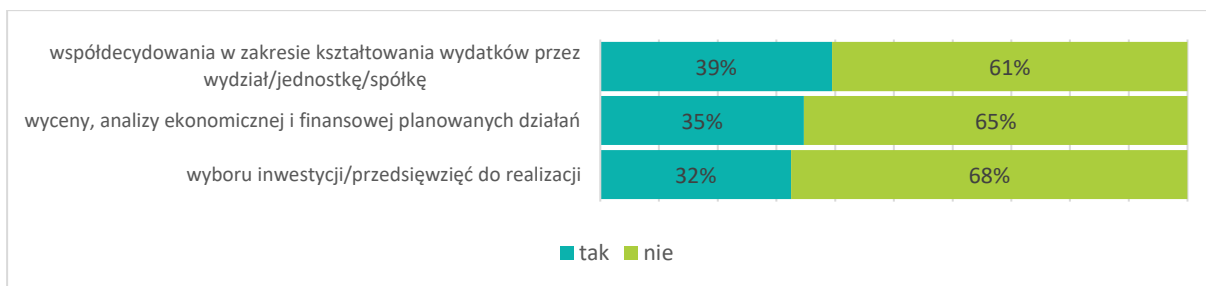
Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
<p>Wieloletnia Prognoza Finansowa Miasta Cieszyina jest uchwalona i na bieżąco wprowadzane są zmiany wynikające z aktualnych potrzeb.</p> <p>Zadania strategiczne są wyróżnione w budżecie i WPF (np. zadania inwestycyjne).</p> <p>Zadania strategiczne są zarządzane i monitorowane zgodnie z opracowanym celem i harmonogramem rzeczowo – finansowym podlegającym ściśle dyscyplinie budżetowej i dyscyplinie zamówień publicznych.</p> <p>Odpowiedzialność za kluczowe zadania w procesie zarządzania finansami jest delegowana do poziomu zapewniającego ich skuteczną realizację. Obecne regulacje wydają się być skuteczne i umożliwiają realizowanie zadań.</p> <p>Naczelnicy wydziałów w UM posiadają upoważnienia do</p>	<p>Na etapie planowania, dla zadań strategicznych nie sporządza się szacunków ekonomicznych skutków realizacji zadania dla budżetu w perspektywie co najmniej 5 lat.</p> <p>Istniejące procedury nie wprowadzają priorytetów wykonawczych.</p> <p>W praktyce odpowiedzialność za zamówienia publiczne (tj. wykonywanie czynności zastrzeżonych dla kierownika zamawiającego) jest scedowana na naczelników, kierowników i samodzielnych pracowników. Zamówienia niższe od 30 tys. Euro są również w kompetencjach naczelników, kierowników i samodzielnych pracowników – brak kontroli nad wydatkami niższego szczebla.</p> <p>Jakość oprogramowania do zarządzania finansami w opinii użytkowników pozostawia wiele do życzenia.</p>	<p>Ze względu na brak szczegółowych analiz w zakresie potrzeb inwestycyjnych i ich skutków dla budżetu, (zwłaszcza w kontekście utrzymania inwestycji), dochodziło do negatywnych skutków inwestycyjnych dla budżetu Miasta.</p> <p>Planowanie budżetowe opiera na nieefektywnym oprogramowaniu, które nie jest dopasowane do potrzeb jednostki.</p> <p>Nie wdrożono kompleksowego mechanizmu analiz budżetowych. Podsumowania są możliwe w wielu programach, które pozwalają na wyciągnięcie wniosków i sporządzenie takich analiz, jednak brak jest podejścia systemowego.</p> <p>Istniejący proces zarządzania finansowego jest bardzo mocno obciążony pracą „biurokratyczną”, która wymaga generowania zestawień, tabel, oraz wypełniania formularzy.</p>



Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
<p>podejmowania zobowiązań finansowych do kwoty 3000 euro, co usprawnia w dużym stopniu realizację działań urzędu.</p> <p>Pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie finansami posiadają kompetencje w zakresie skutecznej realizacji zadań.</p> <p>Wiedza i umiejętności kadry zarządzającej pozwalają na uczestniczenie w procesie zarządzania finansami</p> <p>W Gminie Cieszyn wykorzystywane jest oprogramowanie firmy REKORD, w którym dostępnych jest kilka programów (budżet, Dysponent, e-projekt, program do windykacji należności), które usprawnia zarządzanie finansami miasta.</p> <p>Funkcjonuje mechanizm umożliwiający wykorzystywanie danych finansowych w oprogramowaniu dedykowanym sporządzaniu analiz strategicznych (Centralna Aplikacja Statystyczna – ocena zasobów pomocy społecznej).</p> <p>Proces zarządzania finansowego jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie.</p>	<p>Zarządzanie finansowe jest silnie zależne od procedur i przepisów prawa niezależnych od samorządu.</p>	

Uzupełnienie powyższych danych stanowią także wyniki badań ankietowych. Wśród 77 badanych osób:

- **80,5% osób nie uczestniczy w procesie analizy ekonomicznych skutków realizacji inwestycji/przedsięwzięć.**
- Odnotowano niedostateczny poziom partycypacji pracowników w procesie zarządzania finansowego na poziomie projektowania przedsięwzięć. Poniższy wykres dotyczy uczestniczenia pracowników w poszczególnych zagadnieniach:



- 76,6% badanych zna sposób opracowania oraz specyfikę Wieloletniej Prognozy Finansowej.

Na podstawie powyższej analizy, należy stwierdzić, iż w procesie zarządzania finansowanego nie analizuje się skutków podjętych decyzji, zwłaszcza z np. skutków kosztów utrzymania nowych obiektów. Na etapie planowania, dla zadań strategicznych nie sporządza się szacunków ekonomicznych skutków realizacji zadania dla budżetu w perspektywie co najmniej 5 lat. Zarządzanie finansowe jest silnie zależne od procedur i przepisów prawa niezależnych od samorządu oraz w dużej mierze zależy od dostępności funduszy europejskich w danym obszarze, który określany jest na poziomie wojewódzkim lub centralnym.

### 2.3 Koordynacja działań wewnątrz JST

W przypadku działań związanych z koordynacją prac JST, uwzględniono elementy formularza samooceny zawarte w wymiarach 12. Koordynacja pomiędzy wydziałami urzędu i z jednostkami organizacyjnymi w ramach JST oraz uzupełniając 5. Współpraca międzysamorządowa oraz 6. Koordynacja działań pomiędzy władzami publicznymi różnych poziomów.

Ocena w zakresie oceny funkcjonowania jednostki wg wskazanych obszarów charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem .

Na poziomie 3 oceniono:

5.25. Ustalenia i umowy w sprawie współfinansowania

6.26. Dialog z władzami publicznymi innych poziomów

6. 21. Zakres współpracy międzysamorządowej

Większość pozostałych obszarów oceniono na poziomie 2, jednak wskazano także główne obszary, które zostały oceniane na poziomie 1 tj. podstawowym:

6.27. Wewnętrzne przygotowanie JST do koordynacji współpracy z instytucjami samorządu województwa i administracją krajową (koordynacja pionowa)

12.53. Współdzielenie informacji i dokumentów w ramach urzędu i jednostek organizacyjnych JST

W formularzach OECD wysoko oceniano współpracę międzysamorządową oraz z władzami publicznymi innych poziomów. Główne deficyty i problemy zdiagnozowano w ramach koordynacji wewnętrznej i przygotowania do pracy zespołowej, a także niskiego poziomu informatyzacji jednostki. Powyższe znajduje odzwierciedlenie w opracowanych arkuszach diagnostycznych.

Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
<p>Odpowiedzialność koordynatorów za poszczególne zadania strategiczne jest wpisana w Strategii Rozwoju Miasta Cieszyna.</p> <p>Przepływ informacji w procesie zarządzania strategicznego został przyjęty w formie zarządzenia i wdrożony. Obejmuje on także jednostki organizacyjne JST i komunalne osoby prawne</p> <p>Formalne instrumenty wynagradzania pracowników uwzględnione są w regulaminie wynagradzania.</p> <p>Zaangażowanie w pracę danego zespołu jest brane pod uwagę przy dokonywaniu oceny okresowej (w regulaminie ocen pracowników jest ujęte kryterium „zorientowanie na rezultaty pracy”).</p> <p>W JST funkcjonuje SOD System Obsługi Dokumentów (funkcjonuje wewnątrz Urzędu, bez powiązań z jednostkami miejskimi).</p> <p>System informacji przestrzennej wspiera działania mające na celu przygotowanie materiałów do podejmowania decyzji. Jest również narzędziem, które wspiera prowadzenie postępowań administracyjnych.</p> <p>W ramach bieżącego działania organizowane są cotygodniowe spotkania naczelników i</p>	<p>Mimo, iż regulamin organizacyjny został przyjęty i wdrożony, ograniczona jest wiedza pracowników na temat jego istnienia i zawartości.</p> <p>Obieg dokumentów wewnątrz jednostek nie odnosi się do systemowego zarządzania strategicznego, lecz prowadzony jest w oparciu o instrukcję kancelaryjną.</p> <p>SIP, a za jego pośrednictwem geoportal miejski, zawierają warstwę informacyjną dotyczącą inwestycji miejskich. Jest to jednak tylko funkcja informacyjna.</p> <p>Formalnie nie wdrożono zasad tworzenia zespołów zadaniowych, tym niemniej są one powoływane i funkcjonują (mają charakter wielodziałowy i niezależny od struktury organizacyjnej).</p> <p>Zespoły pracowników są tworzone: ds. realizacji konkretnego zadania, ds. konkretnej inwestycji, ds. danej dziedziny aktywności samorządu itd. – brak zespołów interdyscyplinarnych.</p> <p>Brak formalnych instrumentów motywowania pracowników do realizacji zadań zespołu.</p> <p>System informatyczny nie posiada powiązań między jednostkami organizacyjnymi.</p>	<p>Przepływ informacji ma strukturalnie charakter „pionowy”, brak jest strukturalnej komunikacji „poziomej” pomiędzy wydziałami</p> <p>Zadania i polecenia wydawane jednostkom organizacyjnym, które nie są kierowane drogą oficjalną/pisemną, nie zawsze są realizowane.</p> <p>Brak systemowego podejścia do monitorowania efektów realizowanych zadań. Nie wprowadzono konkretnych procedur w tym zakresie.</p> <p>Nie ma zasad tworzenia i funkcjonowania zespołów w JST. W JST nie funkcjonuje warstwa inwestycyjna w miejskim systemie informacji przestrzennej jako informatyczny mechanizm wsparcia procesu planowania inwestycji.</p>

Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
dyrektorów jednostek w pionie II Zastępcy Burmistrza Miasta.		

**Procesy związane ze współpracą i koordynacją działań wprowadzane są bez podejścia systemowego.**

Komunikacja wewnętrzna powinna być wzmocniona, przynajmniej w zakresie kluczowych tematów. Powinno się kłaść nacisk na informowanie o wadze pewnych treści wpływających na działanie JST i jej postrzeganie.

Uzupełnienie powyższych informacji, stanowią wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na próbie 77 pracowników JST w Cieszynie. Zdaniem badanych osób elementy, które w największym stopniu **utrudniają przepływ informacji i koordynacji pracy wewnątrz urzędu** to w szczególności:

- niedoinformowanie pracowników – 61,1%.
- zbyt długi czas docierania informacji od kierownictwa wyższego szczebla – 53,3%.
- sprzeczność w przekazywanych informacjach 49,3%.
- blokowanie informacji przez kadrę zarządzającą – 42,29%.
- zbyt duża ilość informacji – 40,3% .
- brak bezpośrednich kontaktów między wszystkimi pracownikami – 40,1%
- brak zaufania/niski poziom zaufania pomiędzy pracownikami – 31,6%.
- plotki, informacje nieformalne – 29,9%

Problemy pojawiają się także we **współpracy z jednostkami i otoczeniem**, zdaniem badanych najczęściej na ich występowanie wpływają: komunikacja odbywająca się w wersji papierowej – 12,2%, brak jasnych procedur – 17,1%, brak przepływu istotnych informacji – 19,5%.

Wśród głównych wniosków wykazano również, iż:

- informacje są przekazywane w sposób rzetelny – 76,6%
- rezultaty własnej pracy są uzależnione od otrzymywania informacji od innych wydziałów/instytucji – 77,9%
- zdarzają się sytuacje przetrzymywania informacji – 27,3%

Wśród najczęściej wskazywanych **propozycji zmian w jakości pracy placówek** znalazły się kwestie związane z poprawą kompetencji kadr tj. szkolenia (zarządzanie zespołem, szkolenia z komunikacji, nastawienie na współpracę, poprawa przekazu informacji i dzielenia się doświadczeniem), system

motywacji finansowej oraz elementy dotyczące jakości zarządzania i przepływu informacji między pracownikami i wydziałami.

Na poprawę funkcjonowania jednostek i wydziałów wpłynąć może także rozwój obsługi internetowej, zarówno w zakresie procedur wewnętrznych jak i systemu obsługi usług publicznych. Odciąży to pracowników w części pełnionych obowiązków i pozwoli skupić się na jakości współpracy.

#### 2.4 Zarządzanie zasobami ludzkimi

Obszary podlegające samoocenie w ramach zarządzania zasobami ludzkimi zawarte zostały w obszarze 14. Zarządzanie personelem JST. W obszarze tym 4 z 6 wymiarów ocenione zostały na poziomie 1 – podstawowym:

14.59. Wspieranie rozwoju zawodowego pracowników

14.60. System szkoleń pracowniczych

14.61. Planowanie zatrudnienia

14.63. Wewnętrzne przygotowanie do zarządzania zasobami ludzkimi w JST

Tylko obszary 14.58. Rekrutacja pracowników oraz 14.62. Zarządzanie karierą oceniono na 2. poziomie dojrzałości.

Wskazywane problemy dotyczą przede wszystkim: systemu szkoleń pracowniczych, wspierania rozwoju pracownika, planowania zatrudnienia oraz wewnętrznego przygotowania do zarządzania zasobami ludzkimi w JST. Uzupełnienie oraz rozszerzenie tych informacji stanowią dane zawarte w poniższej tabeli.

Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
Określone zostały regulacje dotyczące zatrudniania pracowników. Proces rekrutacyjny jest transparentny. Funkcjonują wzory dokumentów dotyczących prowadzenia naboru na wolne stanowiska. Ogłoszenie o naborze określa obligatoryjne zasady dotyczące umiejętności i wiedzy – wykształcenie doświadczenie, certyfikaty, uprawnienia	W UM nie funkcjonują odrębne dokumenty określające i precyzujące proces zarządzania zasobami ludzkimi. Zasady podnoszenia kompetencji pracowników nie zostały opisane.	Podnoszenie kwalifikacji i dzielenie się wiedzą wśród pracowników nie ma wartości systemowej, dlatego stale pojawia się problem przekazu wiedzy i informacji wśród pracowników,
Kadra zarządzająca posiada dostęp do szkoleń.	Brak szkoleń wewnętrznych poza szkoleniami dotyczącymi RODO. W większości odbywane szkolenia są szkoleniami krótkoterminowymi.	Awans stanowiskowy i/lub płacowy nie jest logicznie powiązany z systemem oceny pracy.
System wynagradzania (Regulamin) reguluje wszystkie zasady wypłacania wynagrodzenia i jego składników pracownikom.	Preferowane są szkolenia tematyczne dotyczące merytorycznej sfery działania wydziałów, niż te z kompetencji miękkich czy nowoczesnych metod oceny.	Podnoszenie kwalifikacji nie ma charakteru systemowego.  Braki w ofercie szkoleniowej skutkują tym, iż kompetencje pracowników podnoszone są bardzo wolno. Nie stanowi to

Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
<p>W miarę możliwości jakie daje praca w JST, osoby utalentowane, są dostrzegane i promowane.</p> <p>W urzędzie i jednostkach organizacyjnych JST opracowywano i wdrożono procedury antymobingowe i niedyskryminacyjne.</p> <p>W urzędzie miejskim funkcjonują dodatki specjalne, dodatkowe wynagrodzenie roczne, nagrody jubileuszowe oraz premie, które mają charakter motywacyjny.</p> <p>Pracownicy uczestniczą w szkoleniach wg potrzeb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funkcjonuje coroczny plan szkoleń</li> <li>- Funkcjonują szkolenia wewnętrzne</li> <li>- Jest możliwość inicjowania szkoleń bieżących</li> </ul> <p>Każdy pracownik ma ustalony zakres czynności, który przenosi ustalenia z Regulaminu i jednocześnie je uszczegóławia.</p>	<p>Dzielenie się wiedzą odbywa się wyłącznie poprzez służbę przygotowawczą oraz kontakty nieformalne.</p> <p>Brak procedur, przyjętych i wdrożonych standardów, określających proces zarządzania zasobami ludzkimi.</p> <p>Brak nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi, zróżnicowany poziom kompetencji kadr kierowniczych w tym zakresie.</p> <p>Zbyt małe wykorzystanie tematu dobrych praktyk i czerpania inspiracji z funkcjonujących mechanizmów z innych jednostek (najczęstszą przeszkodą jest brak czasu). Brak działań systemowych i głębszej refleksji nad tym procesem.</p> <p>W Urzędzie funkcjonuje poczta lokalna (Intranet). Ma duże ograniczenia przepustowości, gromadzenia wiadomości oraz dostępności, co również wpływa na brak wymiany informacji tą drogą</p>	<p>także zachęty i przewagi w momencie rekrutowania pracowników. Urząd nie jest atrakcyjnym miejscem pracy.</p> <p>Pracownicy nie biorą udziału w procesie przygotowywania zmian systemowych. Decyzje są podejmowane przez kierownictwo.</p> <p>Kadra zarządzająca jest w różnym stopniu przygotowana do zarządzania zasobami ludzkimi. Nie są wdrażane nowe metody zarządzania.</p> <p>Zespoły są tworzone, prowadzone są cotygodniowe spotkania, ale brakuje przekazu informacji dalej. Nie są wyciągane wnioski z przeprowadzonych działań.</p>

Z perspektywy badanych pracowników, ogólna ocena systemu funkcjonowania zespołów pracowniczych i zarządzania nimi jest poprawna. Wykazywane są natomiast deficyty w zakresie komunikacji poziomej oraz samych kontaktów pomiędzy poszczególnymi wydziałami.

Wśród obszarów, na które ankietowani zwracali szczególną uwagę, negatywnie oceniano również:

- Brak bezpośredniego kontaktu - 5,56%
- Mnogość spraw - 7,41%
- Obieg dokumentacji - 7,41%
- Elektroniczny obieg dokumentów - 11,11%
- Brak jednoznacznej informacji który wydział zajmuje się danym zagadnieniem - 12,96%

Brak chęci współpracy - 16,67% Sposobów na **poprawę** sytuacji upatruje się natomiast w:

- Informatyzacji (e-usługi) - 24,6%

- Kontynuacji prowadzonych konsultacji społecznych - 10,5%
- Szkoleniach - 8,8%
- Uporządkowaniu zawartości informacji na stronach internetowych - 8,8%
- Aktualizacji i zróżnicowaniu wynagrodzeń pracowników - 8,8%
- Poprawie komunikacji międzywydziałowej - 5,3%
- Zwiększeniu ilości stanowisk obsługi klienta - 5,3%

## 2.5 Dostępność usług publicznych

Analizując zakres standardów dotyczących dostępności usług publicznych, w samoocenie uwzględniono obszary 7. Cyfryzacja, 9. Monitoring i ewaluacja lokalnych polityk/usług publicznych oraz 10. Ocena skutków regulacji.

W narzędziu samooceny tylko 2 z 9 wymiarów ocenionych zostało lepiej niż na poziomie 1 (ocena ex post decyzji regulacyjnych, wewnętrzne przygotowanie w ramach JST do oceny decyzji regulacyjnych). Pozostałe elementy oceniono na poziomie 1, co może świadczyć o niedostatecznie rozwiniętej ofercie i dostępności usług publicznych w Cieszynie. Głównym problemem jest funkcjonowanie nowoczesnych technologii, a w zasadzie niedostateczne wykorzystanie narzędzi cyfrowych do kształtowania polityk publicznych i świadczenia usług na rzecz społeczności lokalnych. Problem w funkcjonowaniu JST pojawia się także na poziomie szczegółowym np. włączenia interesariuszy w proces współdecydowania, oceny działań, konsultowania rozwiązań i wykorzystywania wyników konsultacji/oceny w praktyce funkcjonowania samorządu. Wszelkie działania mają charakter doraźny lub wynikający wprost w wytycznych i prawa szczebla nadrzędnego. Szczegóły omawianych zagadnień znajdują się w poniższej tabeli.

Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
<p>Następuje aktualizacja tekstów aktów jednolitych poprawiających czytelność i dostosowujących do zmieniających się przepisów prawa (regulamin pracy, zamówień publicznych, wynagradzania pracowników, okresowej oceny pracowników).</p> <p>Na podstawie pism i wniosków wpływających do JST są dokonywane analizy i wprowadzane są ewentualne zmiany korygujące.</p> <p>Funkcjonuje zasada konsultacji z mieszkańcami wszystkich aktów</p>	<p>Aktualnie w JST nie funkcjonują szczegółowe standardy dostępności dla osób z ograniczoną mobilnością, poza dostosowaniem do aktualnych wymogów internetowych serwisów miejskich. Trwają prace nad zleceniem nowej strony www która ma posiadać dostosowanie do WCAG 2.1 oraz deklarację dostępności.</p> <p>W UM i jednostkach zasada delegacji kompetencji bywa ograniczana.</p>	<p>Brak systemowego podejścia do tematu badania poziomu satysfakcji świadczenia usług przez instytucje takie jak UM i podległe jednostki.</p> <p>W urzędzie miejskim nie funkcjonują zespoły i biuro obsługi w zakresie usług publicznych o charakterze masowym.</p> <p>Proces doskonalenia świadczenia usług publicznych – podnoszenia ich jakości i dostępności postępuje choć zbyt wolno.</p>

Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
<p>prawa miejscowego, a nawet uchwał, które nie są aktami prawa miejscowego, ale mieszkańcy są bezpośrednimi odbiorcami ustaleń tych uchwał</p> <p>Na stronie urzędu miejskiego w Cieszynie funkcjonuje zakładka „Jak załatwić sprawę”, gdzie znajdują się przypisane odpowiednim wydziałom opisy procedur, a także inne zakładki dotyczące wydzielonych tematycznie spraw – np. „Organizacje pozarządowe”, „Sprawy miasta”, „Gospodarka odpadami” itd.</p> <p>Wyposażenie w sprzęt informatyczny jest wystarczające. Wyposażenie stanowisk pracy zapewnia niezakłóconą i efektywną obsługę klientów oraz realizację procesów wewnętrznych. Zachowane są przy tym procedury RODO oraz reguły zabezpieczeń przed cyberzagrożeniami.</p> <p>Podstawowymi elementami wsparcia procesu obsługi, są e-PUap oraz wzory dokumentów dostępne na stronach jednostek organizacyjnych.</p> <p>Istnieje możliwość kontaktu w formie elektronicznej i w licznych sprawach załatwienia danej sprawy w taki sposób od początku do końca.</p>	<p>W 2018 roku opracowana została koncepcja przebudowy stron internetowych, w tym BIP, co nie zostało wdrożone.</p> <p>Wiele spraw realizowanych jest drogą mailową, natomiast w dalszym ciągu funkcjonuje obieg papierowy.</p> <p>Brakuje procedur w zakresie przeglądania aktów prawa miejscowego i zarządzeń pod kątem skuteczności i efektywności.</p>	<p>Jakość usług publicznych monitorowana jest w minimalnym zakresie – brakuje świadomości wśród pracowników JST o możliwości stosowania tego typu rozwiązań.</p>

**Badani pracownicy JST w Cieszynie**, oceniają dostęp do usług publicznych w mieście na ogół bardzo dobrze lub dobrze (łącznie 77,9%). Pozytywnie odnoszą się do kwestii zaangażowania pracowników w wykonywane usług na rzecz klientów (74%), jakości świadczonych usług (74%) oraz możliwości zdobycia informacji na temat załatwianych spraw (71,4%). Nieco słabiej oceniają natomiast terminowość świadczenia usług (64,9% pozytywnych wskazań).



Wśród barier dostrzeganych w dostępności usług wskazywano na częściowe niedostosowanie obiektów do możliwości osób starszych i z niepełnosprawnościami oraz problemy z parkowaniem w godzinach urzędowania jednostek miejskich.

Wśród elementów, które w zakresie obsługi klienta powinny ulec zmianie znalazły się zwiększenie możliwości załatwienia sprawy online – 12,9%, udzielanie rzetelnych informacji klientom – 19,4% oraz zwiększenie uprzejmości w stosunku do klienta – 32,3%.

O dostęp do usług publicznych w mieście zapytano także **klientów JST** tj. mieszkańców Cieszyna i osoby korzystające z usług świadczonych przez Urząd Miejski w Cieszynie i jego jednostki (łącznie 155 osób). 49% deklaruje, że nie spotkało się z trudnościami w trakcie załatwiania spraw.

Główne deficyty w zakresie dostępu do usług publicznych to jednak przede wszystkim:

- brak możliwości zaparkowania samochodu – 52,3% wskazań
- długi okres oczekiwania na załatwienie sprawy – 32,9%
- poziom doradzania klientom – 29%
- słabe zaangażowanie pracowników w załatwianie spraw - 28,3%
- brak spójności przekazywanych informacji przez różnych pracowników - 26,5%

Z kolei wśród elementów, które wymagają poprawy z zakresu obsługi petenta wskazywano:

- Uprzejmość i chęć pomocy - 36,6%
- Podniesienie kompetencji - 15,9%
- Uproszczenie procedur - 12,2%

## 2.6 Przejrzystość, partnerstwo, aktywność społeczna, współpraca międzysektorowa

Negatywnie wypadła samoocena dotycząca wymiarów zdefiniowanych przez OECD z zakresu obszaru 8. Zasady „otwartego rządzenia”.

### 3 z 5 badanych obszarów ocenione zostały na poziomie 1:

8.30. Strategiczne podejście do wdrażania zasad „otwartego rządzenia”

8.31. Podnoszenie stanu wiedzy i znajomości zasad „otwartego rządzenia”

8.32. Wewnętrzne przygotowanie w ramach JST do wdrażania strategicznego podejścia zasad „otwartego rządzenia”

Wymiar 8.34 dotyczący budżetu obywatelskiego oceniono na poziomie 3 tj. zaawansowanym. Badani podkreślają wysoki poziom przygotowania procedury w ramach organizacji budżetu obywatelskiego. Widoczny jest jednak problem związany z relatywnie niskim zainteresowaniem społecznym uczestnictwa w wyborze projektów. Z relacji zgromadzonych w trakcie badań i analiz prowadzonych w

JST wynika jednak, iż aktywność społeczna i partnerstwo międzysektorowe to obszary, które wymagają jeszcze istotnych zmian. Pozytywnie wypada poziom współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi.

Szczegółowe wnioski zaprezentowano w poniższej tabeli.

Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
Wdrożono zasadę konsultowania z mieszkańcami uchwał, których bezpośrednimi odbiorcami są mieszkańcy Cieszyna.	Częste zmiany dostawcy domeny zmieniają układ i filozofię funkcjonowania biuletynu BIP.	BIP jest nieczytelny, nieintuicyjny i uniemożliwia sprawne wyszukiwanie informacji przez użytkowników, jego układ (podział na podstrony, kategorie itd.) nie ułatwia wyszukiwania żądanych informacji.
Wdrożono zasady konsultacji z mieszkańcami określone w uchwale RM w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji społecznych z mieszkańcami Cieszyna.	Nie wdrożono zasad udziału mieszkańców w procesie uchwałodawczym.	Uczestnictwo w konsultacjach społecznych jest na bardzo niskim poziomie.
Zasady realizacji inicjatyw lokalnych zostały uchwalone w 2012 roku. Rozpowszechniona jest informacja o inicjatywach infrastrukturalnych.	Nie wdrożono zasady realizacji obywatelskiej inicjatywy uchwałodawczej.	Pracownicy rzadko podejmują inicjatywy związane z włączeniem interesariuszy w planowanie zadań i ich realizację. Inicjatywy tego typu mają charakter incydentalny w zakresie wykraczającym poza prawo stanowione w tym zakresie oraz przyjętą praktykę działania.
Budżet Obywatelski jest stosunkowo popularną formą udziału mieszkańców w życiu wspólnoty samorządowej.	Brak włączenia interesariuszy w proces monitorowania planów strategicznych (nadzór merytoryczny nad budową Strategii Rozwoju sprawował Zespół Koordynacyjny, powołany przez Burmistrza Miasta Cieszyna, który tworzyli reprezentanci władz miejskich oraz pracownicy samorządowi.)	Brak ustalonej procedury tworzenia i planów strategicznych.
Funkcjonuje Rada Seniorów. Stosowana jest obecnie zasada konsultowania z mieszkańcami uchwał, które ich bezpośrednio dotyczą, na podstawie uchwały nr XXXV/340/17 RM Cieszyna z dnia 29.06.2017r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji społecznych z mieszkańcami Cieszyna.	Nie funkcjonuje Rada Młodzieżowa.	W JST nie funkcjonują standardy udostępniania danych publicznych do ponownego wykorzystania („otwarte dane”).
Uchwały są konsultowane (zgodnie z obowiązkiem ustawowym) z organizacjami NGO oraz Gminną Radą Działalności Pożytku Publicznego w trybie ustalonym w uchwale nr L/520/10 Rady Miejskiej Cieszyna z dnia 25.08.2010 r. w sprawie ustalenia szczegółowego sposobu konsultowania projektów aktów prawa miejscowego.	W mieście nie funkcjonują jednostki pomocnicze.	
	Identyfikuje się brak systemowego i systematycznego rozpowszechniania wśród pracowników Urzędu i jednostek organizacyjnych wiedzy na temat narzędzi, procedur, standardów i dobrych praktyk pozwalających na zwiększenie udziału interesariuszy w procesach zarządzania miastem.	
	Proces wdrażania nowych mechanizmów partycypacji i udziału interesariuszy w procesach współdecydowania i współzarządzania miastem nie	

Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
<p>Zadania o charakterze ponadlokalnym realizowane są w partnerstwie (gmina udziela pomocy finansowej innym jednostkom samorządu na realizację wspólnych zadań – prowadzenie Powiatowego Ośrodka Wsparcia dla osób dotkniętych przemocą w rodzinie, prowadzenie Ośrodka Przeciwdziałania Problemom Alkoholowym w Bielsku-Białej).</p> <p>W UM funkcjonuje Kodeks Etyki Pracowników.</p> <p>Cieszyn na wysokim poziomie współpracuje z organizacjami pozarządowymi.</p> <p>Organizacje pozarządowe w ramach konsultacji projektów aktów prawa miejscowego mogą współtworzyć zapisy aktów prawnych.</p> <p>Aktualnie funkcjonuje ciągły proces zmiany sposobu współpracy (np. w zakresie konsultacji publicznych, w tym budżetu obywatelskiego) na podstawie spostrzeżeń wewnątrz Urzędu i uwag interesariuszy.</p> <p>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, informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy.</p> <p>W Gminie funkcjonuje zespół pn. „Zespół Obsługi Inwestora”, który uczestniczył w szkoleniach doskonalących standardy obsługi przedsiębiorców chcących rozwijać lub założyć firmę na terenie Cieszyna.</p>	<p>jest poprzedzany szkoleniami dla interesariuszy.</p> <p>W BIP i na stronie internetowej upowszechniane są informacje o możliwości udziału mieszkańców w procesach współzarządzania miastem, jednak używany jest trudny język urzędowy.</p>	

Informacje zgromadzone za pomocą arkuszy diagnostycznych oraz prac warsztatowych		
Potencjały	Deficyty	Skutki
<p>Są czynione próby rozszerzenia współpracy z mieszkańcami Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w kontekście ich oczekiwań wobec sąsiada.</p> <p>Trwają prace (w ramach projektu EYES) nad powołaniem Cieszyńskiej Rady Młodych ds. Klimatu.</p>		

Analizując zagadnienia związane z aktywnością społeczną, partnerstwem oraz przejrzystością działań samorządu, uwzględniono także szereg danych statystycznych i informacji tematycznych agregowanych przez Urząd Miejski w Cieszynie. Informacje te zaprezentowano poniżej w odpowiednich blokach tematycznych.

#### Aktywność społeczna i obywatelska

Jedynym z podstawowych wskaźników aktywności obywatelskiej jest **frekwencja w wyborach**. Biorąc pod uwagę uczestnictwo w wyborach powszechnych, frekwencja wyborcza w Cieszynie w latach 2014-2020 rośnie w każdych kolejnych wyborach, jest także konsekwentnie wyższa niż w całym województwie śląskim. Dla porównania frekwencja w wyborach prezydenckich w 2020 r. w województwie to 64,32%, w Cieszynie 66,04%. Podobnie w przypadku wyborów parlamentarnych w 2019 r. (frekwencja wojewódzka - 62,25%, w okręgu Cieszyn - 64,16%) oraz samorządowych 2018 r. (frekwencja wojewódzka – 44,47%, Cieszyn – 46,20%). **Biorąc pod uwagę wybory samorządowe, które są najlepszym wyznacznikiem aktywności obywatelskiej na szczeblu lokalnym, pod względem frekwencji od Cieszyna lepiej wypada wyłącznie Miasto Oświęcim (59,60%) oraz Miasto Nowy Targ (49,55%).**

**Wskaźnik liczby organizacji społecznych** to drugi z kluczowych wskaźników aktywności społecznej mieszkańców. Liczba organizacji społecznych przypadających na 1000 mieszkańców wskazuje większe zagęszczenie tego typu instytucji w Cieszynie 5,20 w stosunku do województwa śląskiego 2,85 oraz Polski 3,83 (źródło: GUS dane 2019 r.). W analizowanym okresie lat 2014-2018 odsetek organizacji społecznych przypadających na 1000 mieszkańców Miasta Cieszyn wzrósł w 2017 roku (5,6), by w 2018 r. zmaleć do poziomu z roku 2014 (5,0). Wskaźnik ten jest co prawda wyższy od średniej wartości wskaźnika dla grupy porównawczej miast, lecz w przeciwieństwie do nich, cechuje się szybszą tendencją spadkową, co może wskazywać na stopniowe zmniejszanie się zaangażowania społecznego

mieszkańców, które w kolejnych latach będzie się pogłębiało. Hipotezę tą może potwierdzać także gwałtownie malejący wskaźnik nowo zarejestrowanych fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych przypadających na 10 tys. mieszkańców, którego wartość w latach 2014-2018 zmalała z poziomu 2,4, do 1,7. W grupie miast porównywanych wskaźnik ten miał tendencję odwrotną – wzrost z poziomu 1,5 do 1,6. Dla porównania, w okresie 2014-2018 r. w Cieszynie nastąpił spadek omawianego wskaźnika rzędu 2%, kiedy to w województwie śląskim wzrost wynosił 29%, a w całej Polsce 37%. Oznaczać to może albo duże nasycenie Cieszyna organizacjami społecznymi, albo początek spadku zaangażowania społecznego mieszkańców.

W zakresie **udziału wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego w wydatkach bieżących miasta** w latach 2014-2018 odnotowano wahania w kierunku spadku tych wydatków – z poziomu 0,21 (2014) do 0,17 (2016). Od 2017 roku odnotowano tendencję wzrostową, jednak wartość wskaźnika w 2018 roku (0,19) nadal jest niższa o 0,2 niż w 2014. Odsetek ten jest wyższy o 0,5 punktu od średniej wartości udziału wydatków na dotacje w porównywalnej grupie miast (1,4). Jednak Miasto Cieszyn pod względem analizowanego wskaźnika nie wykracza daleko przed średnią wartość wskaźnika standaryzowanego w porównywanej grupie (0,4, najlepszy pod tym względem Nowy Targ osiągnął wartość 1,2, najgorsze wyniki notują miasta Brzeg (0,2), Oświęcim (-0,1) oraz Myszków (-0,6)). Cieszyn odznacza się także najniższą dynamiką wzrostu, która wykazuje wartości ujemne (-0,6) – jest to najgorszy wynik wśród miast referencyjnych.

Taki wynik Cieszyna oznacza to, że miasto przeznacza mniej środków niż przeciętne miasto z grupy porównawczej na dotacje dla organizacji społecznych. Informację tą potwierdza także wartość środków przeznaczanych przez Miasto liczoną jako **kwota wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego przypadająca na 1000 mieszkańców**, gdzie największą wartość odnotowano w 2015 roku (50 041 zł) by w 2017 roku spadła ona do poziomu 47 166 zł. W 2018 roku wartość wydatków wzrosła do poziomu 49 350 zł. Odnotowane stałe wahania tych wartości świadczą o braku jednoznacznej spójnej polityki wydatkowania środków na organizacje pożytku publicznego.

Innym istotnym wskaźnikiem aktywności obywatelskiej jest **Budżet Obywatelski**. Cieszyn przystąpił do prac nad stworzeniem budżetu obywatelskiego w 2014 roku. Wybrany został specjalny Zespół ds. opracowania zasad funkcjonowania i trybu przeprowadzenia konsultacji społecznych z mieszkańcami Cieszyna na temat budżetu miasta Cieszyna na rok 2015, na którego czele stanął Sekretarz Miasta. W wyniku prac został opracowany projekt uchwały Rady Miejskiej Cieszyna w sprawie zasad i trybu przeprowadzenia konsultacji społecznych z mieszkańcami Cieszyna na temat części wydatków z budżetu miasta Cieszyna na 2015 rok. Do tej pory odbyło się 6 edycji Budżetu Obywatelskiego (łącznie z organizowaną w 2020 roku). Wysokość budżetu obywatelskiego w 2015 r. wynosiła 300 tysięcy zł i na przestrzeni lat kwota ta systematycznie wzrastała. W 2020 r. wartość

zaakceptowanych projektów w ramach budżetu obywatelskiego wynosiła już 500 tysięcy zł. Średnia frekwencja w głosowaniach nad budżetem obywatelskim w różnych latach wynosiła przeciętnie około 10-15%, co należy uznać za wynik nie odznaczający się na tle innych miast. Projekty realizowane w ramach budżetów obywatelskich dotyczą: budowy i modernizacji miejsc rekreacyjnych, osiedlowych boisk i miejsc uprawiania sportu, placów zabaw dla dzieci, wyposażenia jednostek ochotniczych straży pożarnych, działalności kulturalnej czy edukacji ekologicznej.

Uzupełnieniem informacji o aktywności społecznej i obywatelskiej mieszkańców Cieszyna, są dane na temat **grup artystycznych, klubów, kół i sekcji tematycznych**. Według danych GUS w 2019 r. w Cieszynie działało 17 grup artystycznych zrzeszających łącznie 313 członków, z czego 240 to dzieci i młodzież. Działało także 7 klubów, kół i sekcji które liczyły 123 członków. Cieszyński Ośrodek Kultury „Dom Narodowy” organizował zajęcia dla dzieci w ramach grup zainteresowań, pracowni i zespołów artystycznych, w Oddziale dla Dzieci Biblioteki Miejskiej odbywały się różnego rodzaju warsztaty i turnieje, wiele zajęć organizowanych było, na zlecenie gminy, przez organizacje pozarządowe.

Ostatnim elementem aktywności społecznej, jest **zaangażowanie JST oraz cieszyńskich firm** w inicjatywy społeczne i gospodarcze (definiowane często jako strategię zarządzania akcentujące społeczną odpowiedzialność biznesu). Poniżej część najważniejszych inicjatyw 2019 r., które dotyczyły współpracy, rozwoju i możliwości lokalnych samorządów i biznesu:

- W listopadzie 2019 roku odbyło się spotkanie z przedstawicielami samorządów i firm z terenu Powiatu Cieszyńskiego, zorganizowane przez Starostę Powiatu Cieszyńskiego Mieczysława Szczurka. Celem spotkania było ustalenie zasad współpracy w zakresie poprawy warunków prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej na terenie powiatu, promocji przedsiębiorczości oraz możliwości zjednoczenia przedsiębiorców w jedną, sprawnie działającą organizację. Podczas spotkania zebrani podjęli decyzję o reaktywacji Klubu Kapitału Śląska Cieszyńskiego – organizacji pozarządowej, której głównym celem była ochrona i rozwój przedsiębiorczości w regionie oraz regionalna i branżowa integracja przedsiębiorców, a także ich promocja.
- 6 lutego odbyło się spotkanie z przedstawicielami samorządów i firm z terenu Powiatu Cieszyńskiego i Powiatu Bielskiego, zorganizowane z inicjatywy Radnego miasta Bielsko-Biała Janusza Buzka, we współpracy z Wójtem Gminy Hażlach Grzegorzem Sikorskim. Tematem przewodnim spotkania stała się szeroko pojęta obsługa inwestora, podniesienie jej standardów oraz możliwości pozyskania źródeł finansowych.
- Otwarcie Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości. Zamek Cieszyn nawiązał współpracę z fundacją Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości w celu uruchomienia programu inkubacji

AIP, służącego testowaniu pomysłów biznesowych, wsparciu osób zakładających firmy, aktywizacji młodych ludzi oraz promocji przedsiębiorczości;

- Zorganizowanie w maju spotkania z cyklu: Psychologia w biznesie. Tematem przechodnim był stres i sposoby radzenia sobie z sytuacjami stresowymi w pracy i życiu codziennym;
- Zorganizowanie 3 edycji popularnych szkoleń z cyklu „ABC Przedsiębiorczości” (w marcu, kwietniu i wrześniu), skierowanych do osób pragnących założyć własne firmy; W szkoleniach udział wzięło 46 uczestników, którzy mogli dodatkowo skorzystać z bezpłatnych indywidualnych konsultacji z prowadzącymi, w tym zweryfikować swoje pomysły na działalność. Dodatkowo część z tych osób miała możliwość indywidualnego konsultowania przygotowanych przez siebie wniosków o dofinansowania na rozpoczęcie działalności, składanych do Powiatowego Urzędu Pracy w Cieszynie.
- Prowadzenie cyklicznych działań kierowanych do osób młodych, mających na celu promocję postaw przedsiębiorczych. W lutym odbyły się warsztaty przygotowane specjalnie dla Szkoły Podstawowej nr 6 w Cieszynie, których tematyką była przedsiębiorczość i projektowanie usług. W warsztatach wzięło udział 40 uczniów tej szkoły.
- W marcu obchodzony był Ogólnopolski Dzień Przedsiębiorczości, w ramach którego przeprowadzone zostały warsztaty dla szkół pod hasłem „Bądź jak przedsiębiorca”. W programie znalazły się wykłady motywujące prowadzone przez doradcę zawodowego oraz warsztaty zachęcające do oszczędzania. Wzięło w nich udział ok. 50 osób;
- W ramach Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości, w listopadzie, uczniowie cieszyńskich szkół średnich wzięli udział w „Praktycznej lekcji przedsiębiorczości” prowadzonej przez Mateusza Maika ze Stowarzyszenia Przedsiębiorcy z Wyboru. Na spotkaniu testowane były tzw. „Otwarte Karty” – narzędzie pomagające usprawnić komunikację w grupie. Podczas panelu poświęconego odpowiedzialnemu biznesowi dyskutowali o tym, w jaki sposób biznes odpowiada na kryzys klimatyczny. Uczestnicy poznali przykłady lokalnych firm i młodych przedsiębiorców, którzy w codziennej aktywności znajdują odpowiedzi na globalne wyzwania. W wydarzeniach ŚTP wzięło udział 191 uczniów.

Z zebranych informacji wynika, że aktywność społeczną i obywatelską mieszkańców Cieszyna można określić jako wysoką. Liczba aktywnych społecznie osób i organizacji jest wysoka, jednakże aktywność ta nie przekłada się na współpracę z JST, udział w konsultacjach i innych aktywnościach, które wpływają na współzrządzenie i decydowanie o sprawach Cieszyna. Aktywność zauważalna jest zwłaszcza na poziomie współpracy regionalnej bez uczestnictwa JST. Działania prowadzone są przede

wszystkim na rzecz mieszkańców i węższych grup społecznych. Jest to zatem istotny kapitał miasta, który na razie nie został w pełni wykorzystany i zaangażowany.

#### Współpraca z sektorem pozarządowym

W zakresie współpracy z sektorem pozarządowym, pod uwagę wzięto sprawozdania z zadań zrealizowanych w latach 2017-2019. W Cieszynie wdrożono systemowy plan działań współpracy z organizacjami należącymi do trzeciego sektora. Corocznie uchwalany jest „Program współpracy gminy Cieszyn z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami działającymi w zakresie pożytku publicznego”. Celem programu współpracy jest efektywna i skuteczna realizacja przez gminę zadań publicznych we współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami działającymi w zakresie pożytku publicznego, szczególnie w obszarach: nauki, edukacji, oświaty i wychowania, kultury i sztuki, ochrony i promocji zdrowia, polityki społecznej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym, kultury fizycznej, turystyki i krajoznawstwa, wypoczynku dzieci i młodzieży, ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego, porządku publicznego i bezpieczeństwa mieszkańców, ratownictwa i ochrony ludności - pomoc ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych oraz promocji na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców.

Zakres współpracy w tym okresie obejmował obszary:

1. Polityka społeczna i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu
  - Wsparcie dla osób potrzebujących
  - Wsparcie dla osób starszych
  - Wsparcie dla osób niepełnosprawnych oraz długotrwale lub ciężko chorych
  - Ochrona rodzicielstwa, macierzyństwa, praw dziecka
  - Ekonomia społeczna
2. Przeciwdziałanie uzależnieniom i patologiom społecznym
3. Porządek publiczny i bezpieczeństwo mieszkańców
4. Kultura i sztuka
5. Nauka, edukacja, oświata i wychowanie
6. Wypoczynek dzieci i młodzieży
7. Kultura fizyczna
8. Turystyka i krajoznawstwo
9. Ratownictwo i ochrona ludności – pomoc ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych
10. Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego
11. Ochrona i promocja zdrowia



## 12. Działalność wspomagająca rozwój gospodarczy oraz rozwój techniki

Za realizację współpracy odpowiadały wydziały/jednostki:

- Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej
- Straż Miejska
- Wydział Kultury UM
- Wydział Sportu UM
- Miejskie Centrum Zarządzania Kryzysowego
- Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa UM
- Zamek Cieszyn

Biorąc pod uwagę zestawienia dotyczące współpracy z sektorem pozarządowym z lat 2017-2019, wskazać można następujące tendencje:

1. Wzrasta wartość środków przekazywanych na współpracę (z poziomu 1 mln w 2017 r. do 1,7 mln w roku 2019).
2. Spada łączna liczba zrealizowanych projektów przy jednoczesnym wzroście kwot przeznaczanych na ich realizację.

	2017	2018	2019	RAZEM
Współpraca o charakterze finansowym - otwarte konkursy ofert				
Liczba powołanych komisji konkursowych	20	26	21	67
Liczba projektów	140	132	105	377
Kwota dotacji	1 038 448,23 zł	1 325 354,94 zł	1 718 749,06 zł	4 082 552,23 zł

Wraz ze stopniowym spadkiem wartości wskaźników dotyczących sektora społecznego w Cieszynie, w zakresie udziału wydatków na dotacje do organizacji pożytku publicznego w wydatkach bieżących Miasta, w latach 2014-2018 odnotowano wahania w kierunku spadku tych wydatków – od 2017 roku odnotowano tendencję wzrostową, jednak wartość wskaźnika w 2018 roku nadal jest niższa niż w 2014.

Informację tą potwierdza także wartość środków przeznaczanych przez Miasto, liczona jako kwota wydatków na dotacje dla organizacji pożytku publicznego przypadająca na 1000 mieszkańców. Największą wartość odnotowano w 2015 roku (50 041 zł), w 2017 roku spadła ona do poziomu 47 166 zł. W 2018 roku wartość wydatków wzrosła do poziomu 49 350 zł. Odnotowane stałe wahania tych wartości świadczą o braku jednoznacznej spójnej polityki wydatkowania środków na organizacje pożytku publicznego. Należy jednak podkreślić, iż spośród porównywanych miast referencyjnych to Cieszyn wydaje najwięcej środków na organizację pożytku publicznego.

#### Stosowane narzędzia partycypacji

Art. 5a ust. 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie nakłada na gminę obowiązek uchwalenia rocznego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 ustawy. Roczny program współpracy powinien zostać uchwalony do dnia 30 listopada roku poprzedzającego okres jego obowiązywania. Program współpracy gminy Cieszyn z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami działającymi w zakresie pożytku publicznego na rok 2020 został uchwalony przez Radę Miejską Cieszyna w dniu 30 października 2019 roku (Uchwała Nr XII/125/19 Rady Miejskiej Cieszyna z dnia 30 października 2019 roku w sprawie uchwalenia Programu współpracy gminy Cieszyn z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami działającymi w zakresie pożytku publicznego na rok 2020).

Konsultowanie z organizacjami pozarządowymi projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji odbywa się na zasadach i w trybie określonym w uchwale Nr L/520/10 Rady Miejskiej Cieszyna z dnia 25 sierpnia 2010 roku w sprawie ustalenia szczegółowego sposobu konsultowania projektów aktów prawa miejscowego. Zatem formalnie dopiero w 2010 roku przyjęto zasady udziału mieszkańców w działaniach konsultacyjnych. Do tego momentu ich udział w tworzeniu prawa miejscowego był zatem ograniczony. Sami mieszkańcy także rzadko włączali się w procesy współdecydowania o mieście.

W Cieszynie zorganizowano kilka projektów i programów, których istotnym elementem były działania z zakresu szerokiej partycypacji społecznej. Były to przedsięwzięcia:

- KRAJOBRAZ CIESZYNA (2019) – w Zamku Cieszyn odbył się cykl spotkań, poświęconych zapisom Uchwały Krajobrazowej. Jednym z nich był warsztat konsultacyjny, w którym aktywnie uczestniczyli pracownicy Zamku.
- LIDERZY KONSULTACJI SPOŁECZNYCH (2020) – konsultacje społeczne dotyczące założeń do projektu miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego dla śródmieścia Cieszyna.

W ramach wymienionych projektów konsultacje realizowane były z zastosowaniem kilku technik konsultacyjnych. Znalazły się wśród nich:

- Badania ankietowe.
- Terenowe punkty konsultacyjne.
- Konsultacje on-line.
- Spotkania konsultacyjne.

Zrealizowane konsultacje z użyciem narzędzi i form, które nie były stosowane do tej pory pokazały, że działania konsultacyjne mogą się cieszyć stosunkowo dużym udziałem i zainteresowaniem mieszkańców, co może stanowić dobrą prognozę na przyszłość i sprzyjać rozszerzaniu i wzmacnianiu mechanizmów konsultacyjnych w Cieszynie.

#### Polityka informacyjna miasta

Jednym z kluczowych narzędzi wykorzystywanych w zakresie komunikacji informacyjnej z mieszkańcami miasta jest **Biuletyn Informacji Publicznej**. Wszystkie publikacje znajdujące się na stronie BIP Urzędu Miejskiego w Cieszynie publikowane są według ściśle określonych wytycznych.

Za informacje zamieszczane w BIP odpowiada Administrator BIP - Wydział Organizacyjny oraz Redaktor lub Redaktorzy BIP. Zespół odpowiadający za funkcjonowanie Biuletynu Informacji Publicznej zobowiązany jest do bieżącego publikowania treści BIP Urzędu polegającego na edycji i publikacji dokumentów i informacji w biuletynie z zakresu działania danej jednostki organizacyjnej.

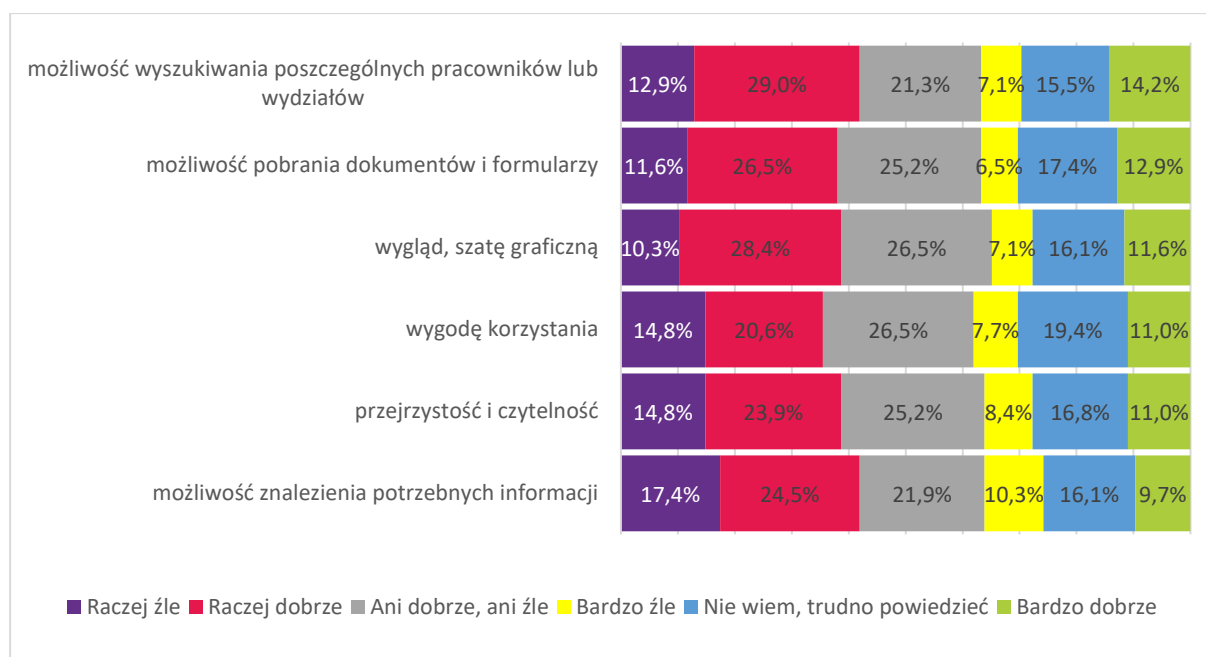
W Cieszynie funkcjonuje samodzielne stanowisko Rzecznika Prasowego Miasta, który zajmuje się m.in.:

- Przekazywaniem mediom bieżących informacji o działalności Burmistrza Miasta i Urzędu oraz miejskich jednostek organizacyjnych.
- Udzielaniem odpowiedzi na pytania i publikacje medialne oraz ewentualna ochrona interesów miasta Cieszyna.
- Monitoringiem mediów oraz analizą zawartych w nich informacji dotyczących funkcjonowania miasta Cieszyna oraz przekazywanie ich Burmistrzowi Miasta.
- Realizowaniem zadań służby informacyjnej Burmistrza Miasta oraz zadań związanych z wykonywaniem przez Burmistrza Miasta funkcji reprezentacyjnych.
- Przygotowywaniem materiałów do publikowania w publikatorze miejskim „Wiadomości Ratuszowe”, na stronach internetowych miasta, w portalach społecznościowych oraz innych mediach z zakresu realizowanych zadań.
- Organizowaniem konferencji prasowych Burmistrza Miasta, a także spotkań Burmistrza Miasta z mieszkańcami i innymi podmiotami.
- Obsługą panelu „Pytania do Burmistrza” oraz „Skrzynka kontaktowa mieszkańca” na stronie internetowej miasta Cieszyna, w tym w zakresie współpracy z komórkami organizacyjnymi Urzędu oraz miejskimi jednostkami organizacyjnymi.

Polityka informacyjna miasta prowadzona jest również poprzez inne narzędzia, w tym internet i media społecznościowe. Działania podejmowane przez Urząd Miejski to udostępnianie gadżetów reklamowych i materiałów promocyjnych oraz informacyjnych, zamieszczanie informacji o wydarzeniach na stronie internetowej [www.cieszyn.pl](http://www.cieszyn.pl) oraz na [www.visitcieszyn.com](http://www.visitcieszyn.com), zamieszczanie zapowiedzi i relacji z wydarzeń na łamach gazety „Wiadomości Ratuszowe” oraz na stronie [www.cieszyn.pl](http://www.cieszyn.pl), przy użyciu systemu sms i wygaszaczy ekranu na infokioskach, a także poprzez kolportaż plakatów promujących poszczególne wydarzenia.

Uzupełnienie prezentowanych informacji, stanowią wyniki badań mieszkańców/klientów JST, w zakresie użyteczności i korzystania z miejskich stron internetowych. W zgromadzonych wynikach badań warto zwrócić uwagę na dwa wątki:

- Mieszkańcy miasta biorący udział w badaniu, czyli osoby załatwiające sprawy w JST Cieszyna, korzystają ze stron miejskich sporadycznie (72,9% badanych) lub wręcz nie odwiedzają ich wcale (9,7% wskazań). Tylko 15,5% odwiedza stronę regularnie kilka razy w tygodniu.
- Ogólna ocena portalu miejskiego [www.cieszyn.pl](http://www.cieszyn.pl) i BIP przez osoby poszukujące na nich informacji, jest dobra lub przeciętna – szczegółowo przedstawiono na poniższym wykresie:



źródło: ankieta ewaluacyjna Urzędu Miasta Cieszyna

Biorąc pod uwagę zgromadzone informacje można wskazać, że polityka informacyjna miasta ma zatem charakter zbliżony do polityk informacyjnych prowadzonych przez porównywalne miasta. Skuteczność tego typu polityki informacyjnej napotyka jednak na ograniczenia związane ze stosunkowo niskim zainteresowaniem codziennym mieszkańców, co finalnie przekłada się na ich ograniczony udział w działaniach konsultacyjnych i podejmowaniu wspólnych inicjatyw miejskich. Ponadto, jak wskazywano we wcześniejszych akapitach, w mieście nadal nie rozwinęła się w pełni kultura konsultacji i partycypacji obywatelskiej mieszkańców. Politykę informacyjną i zaangażowanie mieszkańców należy zatem w dalszym stopniu rozwijać.

Przynależność Cieszyna do związków międzygminnych oraz stowarzyszeń

Gmina Cieszyn współpracuje z innymi społecznościami samorządowymi poprzez członkostwo w związkach i stowarzyszeniach ponadlokalnych, takich jak:

- 1) **Związek Miast Polskich z siedzibą w Poznaniu** - ogólnopolska organizacja samorządowa skupiająca 330 miast polskich. Reprezentuje interesy dużych i małych miast, wspiera samorządność lokalną i decentralizację, dąży do lepszego rozwoju miast polskich. Zadania te realizuje poprzez lobbing legislacyjny, wsparcie eksperckie, wymianę doświadczeń, promocję miast, współpracę zagraniczną oraz działalność informacyjną i wydawniczą.
- 2) **Śląski Związek Gmin i Powiatów z siedzibą w Katowicach** - misją tego Związku jest służba na rzecz dobra publicznego w Województwie Śląskim poprzez wspieranie społeczności i samorządów lokalnych w drodze integrowania na płaszczyźnie regionalnej śląskich gmin i powiatów, wspierania i promocji samorządności lokalnej, kształtowania wspólnej polityki samorządów lokalnych i lobbingu samorządowego, wspierania inicjatyw na rzecz rozwoju gmin i powiatów, profesjonalnego szkolenia, doradztwa, wymiany doświadczeń i upowszechniania modelowych rozwiązań w zakresie rozwoju lokalnego i zarządzania w gminach i powiatach.

Związek zrzesza 140 jednostek samorządu terytorialnego z województwa śląskiego (w tym wszystkie miasta na prawach powiatu), a swoim zasięgiem obejmuje teren zamieszkały przez ponad 4 mln osób. Głównym przesłaniem ŚZGiP jest praca na rzecz dobra publicznego w województwie śląskim. Miasto Cieszyn na bieżąco korzystało z materiałów opracowywanych przez Związek oraz uczestniczyło w szkoleniach.

- 3) **Stowarzyszenie Zdrowych Miast Polskich** - celem Stowarzyszenia jest wdrażanie zasad i strategii polityki zdrowia w kraju, regionach i gminach, aktywizowanie wspólnot samorządowych do wspólnego rozwiązywania problemów ochrony środowiska i zdrowia mieszkańców w regionach i gminach oraz rozwijanie i popieranie współpracy pomiędzy innymi miastami i sieciami krajowymi Zdrowych Miast na świecie. W ramach zadań Stowarzyszenie inspirowa i wspiera programy lokalne miast członkowskich w zakresie ochrony zdrowia, rozwija współpracę między miastami i gminami położonymi w regionach o dużym zanieczyszczeniu środowiska naturalnego oraz współpracuje z instytucjami i organizacjami zajmującymi się problematyką zdrowotną i ekologiczną. Aktualnie Stowarzyszenie Zdrowych Miast Polskich liczy 39 miast i gmin o łącznej populacji ok. 6,5 mln.
- 4) **Stowarzyszenie Gmin Polska Sieć „Energia Cites”** - pozarządowa organizacja non-profit, od 1994 r. współpracująca z samorządami lokalnymi na rzecz kształtowania lokalnej polityki energetycznej. Członkami Stowarzyszenia są miasta i gminy z całej Polski, a członkami wspierającymi firmy prywatne i stowarzyszenia. Dzięki przystąpieniu do Stowarzyszenia Gmin Polska Sieć „Energie Cités” gminy członkowskie uzyskują możliwość otrzymywania informacji na temat różnych konkursów i grantów na inwestycje zmierzające do redukcji zużycia energii i ochrony środowiska naturalnego, uczestniczenia w konferencjach, szkoleniach i podróżach studyjnych (darmowe publikacje i materiały edukacyjne), wymiany doświadczeń w zakresie realizacji projektów dotyczących

efektywnego wykorzystania energii i ochrony klimatu, włączenia się w realizację projektów mających na celu poprawę efektywności energetycznej i lepsze wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, uzyskania pomocy w przygotowywaniu wniosków grantowych, promocji na krajowym i międzynarodowym forum, aktywnego włączenia się w budowanie partnerstwa na poziomie krajowym i europejskim, korzystania z doświadczeń oraz międzynarodowych partnerskich kontaktów Sieci.

#### Współpraca zagraniczna Miasta Cieszyna

**Miastami partnerskimi Cieszyna są:** Balchik (Bułgaria), Cambrai (Francja), Czeski Cieszyn (Republika Czeska), Genk (Belgia), Rožňava (Słowacja), Teuva (Finlandia), Puck (Polska). Współpraca z tymi miastami przebiega z różną intensywnością i jest realizowana przez różne instytucje i organizacje miejskie, w tym szkoły.

Najściślej współpracę łączy Cieszyn z Czeskim Cieszynem. Wspólnie realizują projekty, w tym dofinansowane ze środków Unii Europejskiej z zakresu kultury, sportu, turystyki, rewitalizacji obszarów przygranicznych etc. W 2019 roku zakończono realizację projektów: „Open Air Museum.Cieszyn.Český Těšín.”, „Kaj indzi inakszy u nas po naszymu – kultura ludowa Śląska Cieszyńskiego, a także projektu Český Těšín/Cieszyn INEurope, w wyniku którego powstała „Strategia współpracy transgranicznej Cieszyna i Czeskiego Cieszyna w kontekście rozwoju Euroregion Śląsk Cieszyński”. Jest to dokument, który stanowi wytyczne do dalszej współpracy - określenie wspólnych działań i projektów (w 6 obszarach tematycznych) w celu pogłębienia stopnia integracji obu miast; przewiduje też wdrożenie nowego modelu współpracy transgranicznej obu miast. Rozpoczęto działania wdrażające strategię. W ramach tego projektu powstała też interaktywna mapa obiektów (od atrakcji turystycznych, i szlaków spacerowych po parkingi i linie autobusowe) obu miast przydatna zarówno turystom jak i mieszkańcom (w 3 wersjach językowych) dostępna ze stron internetowych.

Najważniejszy z punktu widzenia rozwoju turystyki (obecnie) projekt PL/CZ pn. „Szlakiem Cieszyńskiego Tramwaju – rozwój transgranicznej turystyki” został zarekomendowany do dofinansowania z warunkiem i znajduje się na liście rezerwowej. Projekt przewiduje utworzenie wspólnego produktu turystycznego oraz rewitalizację części miast leżących na szlaku historycznej linii tramwajowej, a także wybudowanie na granicy (w miejscu gdzie obecnie znajduje się zrujnowany budynek byłej straży granicznej/urzędu celnego) wspólnej, polsko-czeskiej informacji turystycznej.

W ramach współpracy transgranicznej organizowane są imprezy kulturalne, sportowe, rekreacyjne oraz podejmowane wspólne inicjatywy, m.in. wydawnicze – np. wspólne kalendarium imprez w formie plakatów i ulotek. Regularnie spotykają się komendanci cieszyńskiej Straży Miejskiej i Policji Miejskiej z Czeskiego Cieszyna oraz przedstawiciele obu Urzędów Miejskich, a także Burmistrzowie.

W Cieszynie podczas polsko-czeskiego „Święta Trzech Braci” (święto miasta) zorganizowano koncerty, degustacje, wystawy i prezentacje 3 miast partnerskich, w których uczestniczyły zarówno zespoły artystyczne jak i przedstawiciele stowarzyszeń oraz delegacje oficjalne z Pucka, Rožňavy i Balchika. W lipcu kolejny raz zorganizowano imprezę prezentującą „Cieszyn w Pucku”, a reprezentacja Cieszyna (wraz z delegacją oficjalną) uczestniczyła w grudniowym Jarmarku Świątecznym w Pucku.

#### Współpraca na szczeblu lokalnym

Gmina Cieszyn współpracuje z innymi społecznościami samorządowymi poprzez członkostwo w stowarzyszeniach lokalnych, takich jak:

1. **Samorządowe Stowarzyszenie Ziemi Cieszyńskiej z siedzibą w Cieszynie** - Stowarzyszenie prowadzące działalność publiczną na rzecz wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego, idei samorządu terytorialnego, integracji i obrony wspólnych interesów członkowskich z wykorzystaniem w jak największym stopniu inicjatyw europejskich ujętych w różnych programach.

Wybrane inicjatywy realizowane przez Miasto Cieszyn wspólnie z samorządami członkowskimi w 2019 r. w ramach członkostwa w Stowarzyszeniu Samorządowym Ziemi Cieszyńskiej:

- a) współdziałanie w ramach grupy zakupowej energii elektrycznej (uczestnictwo w czterech grupach zakupowych na zakup energii elektrycznej, w skład których wchodzi samorządy lokalne i inne podmioty);
- b) współdziałanie w przygotowaniu i organizacji „Uroczystej Sesji Samorządów Ziemi Cieszyńskiej” połączonej z wręczaniem Laurów Ziemi Cieszyńskiej;
- c) współdziałanie w przygotowaniu i organizacji Powiatowego Przeglądu Dziecięcych i Młodzieżowych Zespołów Artystycznych oraz innych inicjatyw propagujących spuściznę kulturową Śląska Cieszyńskiego;
- d) współdziałanie na rzecz funkcjonowania Powiatowego Ośrodka Wsparcia Rodziny (interwencji kryzysowej).

2. **Stowarzyszenie Rozwoju i Współpracy Regionalnej „Olza”** to dobrowolne porozumienie gmin i powiatów Rzeczypospolitej Polskiej, działających na rzecz rozwoju obszarów przylegających do granicy polsko-czeskiej w rejonie biegu rzeki Olzy. Członkami Stowarzyszenia są Gminy: Brenna, Chybie, Cieszyn, Dębowiec, Gdów, Goleszów, Hażlach, Istebna, Jasienica, Jastrzębie-Zdrój, Jaworze, Skoczów, Strumień, Ustroń, Wiśla, Zebrzydowice oraz Powiat Cieszyński. Celem Stowarzyszenia jest wspieranie rozwoju lokalnego i regionalnego ww. obszarów poprzez poszukiwanie nowych możliwości rozwoju gospodarczego i zatrudnienia mieszkańców, poprzez działania zmierzające do poprawy infrastruktury technicznej, inicjatywy służące przyciągnięciu inwestorów, upowszechnianie korzystnego wizerunku regionu z naciskiem na jego korzystne położenie i inne

walory sprzyjające ekonomicznemu rozwojowi, działania mające na celu poprawę stanu środowiska naturalnego, działalność edukacyjną mającą na celu wymianę informacji, wiedzy i doświadczeń dotyczących rozwoju lokalnego i regionalnego; działalność kulturalną i sportową dla popularyzacji wartości budujących tożsamość regionalną mieszkańców, tworzenie warunków dla najszerzych kontaktów międzynarodowych mieszkańców ze szczególnym naciskiem na współpracę transgraniczną z samorządami i innymi organizacjami Republiki Czech, prowadzenie działalności wydawniczej, szkoleniowej i promocyjnej dotyczącej zakresu działania Stowarzyszenia i jej członków, prowadzenie działalności proeuropejskiej w szczególności problematyki informacyjnej i edukacyjnej w ramach funkcjonującego przy Stowarzyszeniu Euroregionalnego Centrum Informacji Europejskiej, prowadzenie działalności z obszaru turystyki, w szczególności tworzenia i promocji ponadlokalnych produktów turystycznych, gromadzenia, przetwarzania i udostępniania ponadlokalnej informacji turystycznej w ramach funkcjonującej przy Stowarzyszeniu Agencji Informacji Przygranicznej oraz współpracy z branżą turystyczną oraz inne działania mogące przyczynić się do realizacji celów Stowarzyszenia i interesów jego członków

#### Korzyści odnoszone dzięki współpracy międzysektorowej

Biorąc pod uwagę zaprezentowane w podrozdziale informacje można wskazać, że w chwili obecnej doświadczenia we współpracy międzysektorowej oraz zagranicznej są bogate w porównaniu z doświadczeniami miast referencyjnych. Dużą rolę odgrywa w tym zakresie położenie przygraniczne Miasta. Współpraca Cieszyńska i Czeskiego Cieszyńska po roku 1990 jest niezwykle intensywna. Systematycznie prowadzona przez lata działalność na rzecz realizacji wspólnych polsko-czeskich projektów, a także na rzecz budowania marki Śląska Cieszyńskiego przyniosła wiele cennych efektów, a wśród nich zbliżenie się instytucji i ludzi z obu stron Olzy. Realizowana współpraca przynosi cały szereg korzyści dla mieszkańców, przedsiębiorców, turystów.

Na uwagę zasługują pozytywne aspekty związane z coraz częściej i szerzej pojawiającymi się dobrymi przykładami w mieście dotyczącymi włączenia w procesy współdecydowania mieszkańców. W szczególności dotyczy to zaangażowania mieszkańców związanego z Budżetem Obywatelskim, który cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno mieszkańców, jak i różnych interesariuszy miejskich – w tym organizacji pozarządowych.

Pozytywnym przykładem współpracy są także działania z związane z przynależnością do związków i stowarzyszeń międzygminnych, w których podejmowane są wspólne inicjatywy, w tym wspólnie realizowane projekty.

Wciąż słabą stroną współpracy, jest współpraca z przedsiębiorcami. Dostrzega się tutaj brak wiedzy i możliwość nawiązania współpracy w ramach PPP. Niewykorzystany jest fakt, iż przedsiębiorcy



deklaratywnie realizują ideę społecznej odpowiedzialności biznesu i starają się działać aktywnie na terenie miasta. Potencjały te nie są jeszcze jednak w pełni wykorzystywane i nie przekładają się na wprowadzanie zmian w Cieszynie.

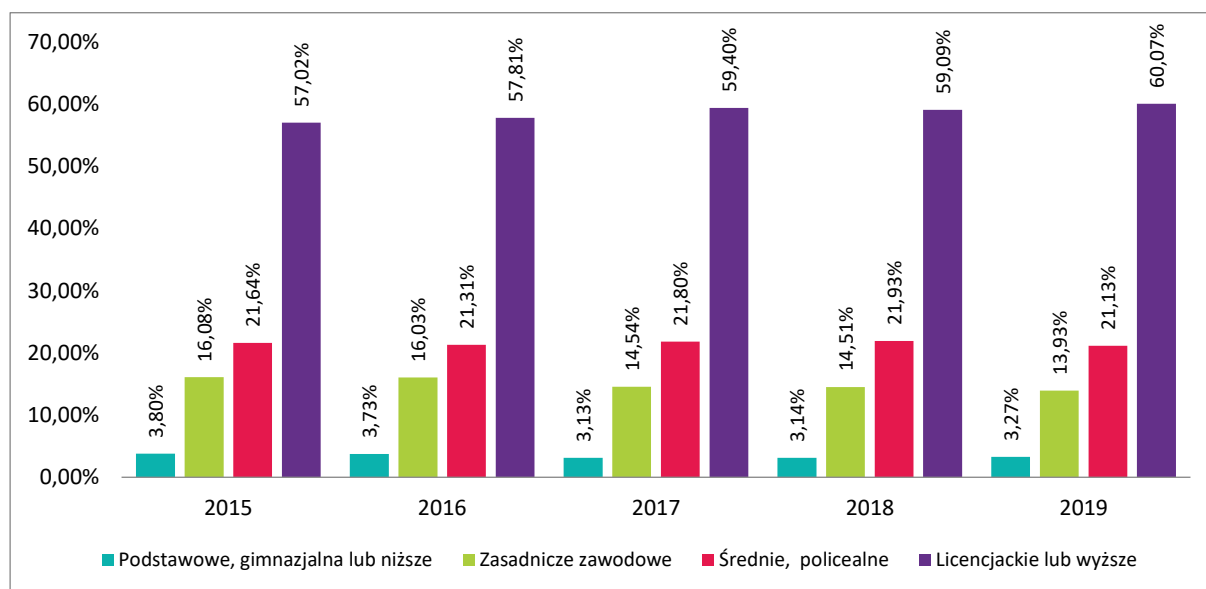
Potencjał może także w przyszłości wynikać z projektu partnerstwa publiczno-prywatnego. Na chwilę obecną, ze względu na brak wcześniejszych doświadczeń Cieszyna w tym zakresie, trudno ocenić wpływ tego typu inicjatyw na korzyści odnoszone przez miasto.

### 3. Poziom kompetencji pracowników samorządowych

Ostatnią częścią rozdziału dotyczącego charakterystyki stanu obecnego JST w Cieszynie, jest charakterystyka struktury wykształcenia, kompetencji oraz form wsparcia kompetencyjnego stosowanych w administracji publicznej miasta.

#### 3.1 Struktura wykształcenia osób zatrudnionych w administracji Miasta Cieszyna

W strukturze wykształcenia kadr pracowniczych administracji Miasta Cieszyna, prawie 2/3 osób stanowią osoby z wykształceniem co najmniej wyższym licencjackim. Około 21% stanowią osoby z wykształceniem średnim, a 19% z wykształcenia zawodowym (16%) lub niższym (3%). W zestawieniu nie uwzględniono wyłącznie osób, które w trakcie przygotowywania sprawozdania kontynuowały naukę, ponieważ z danych nie wynikało na jakim poziomie kształcenia nauka była kontynuowana. Odsetek ten nie przekraczał jednak poziomu 1% ogółu pracowników.



źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

W roku 2019 wśród pracowników administracji miasta, odnotowano wzrost (15,5% względem roku 2015) pracowników z wykształceniem wyższym oraz pracowników w wykształceniu średnim (7,09%). O 5% zmalał natomiast odsetek osób z wykształceniem podstawowym lub niższym oraz zasadniczym zawodowym.

W latach 2015-2019 w całym aparacie administracyjnym miasta przybyło 132 pracowników (wzrost o 9,65% względem roku 2015). W liczbach bezwzględnych o 121 osób wzrosła grupa pracowników z wykształceniem wyższym.

Tabela 4 Struktura wykształcenia w jednostkach samorządowych Miasta Cieszyna

	Podstawowe, gimnazjalna lub niższe	Zasadnicze zawodowe	Średnie, policealne	Licencjackie lub wyższe	Nadal się uczy	Razem
2015	52	220	296	780	20	1368
2019	49	209	317	901	24	1500
Zmiana	-3	-11	21	121	4	132
%	-5,77%	-5,00%	7,09%	15,51%	20,00%	9,65%

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

Wśród osób z wykształceniem wyższym, niemal 2/3 stanowią osoby z wykształceniem wyższym magisterskim. 16% ogółu pracowników stanowią osoby z ukończonymi studiami podyplomowymi. Osób legitymujących się tytułem doktora jest zaledwie 10, czyli 0,67% ogółu osób z wykształceniem wyższym wśród kadr administracji Miasta.

Tabela 5 Liczba i odsetek osób z wykształceniem wyższym w jednostkach samorządowych Miasta Cieszyna

Wykształcenie	Liczba osób	% pracowników
Licencjat	50	3,33%
Wyższe inżynierskie	19	1,27%
Magisterskie	541	36,07%
Magistersko-inżynierskie	41	2,73%
Studia podyplomowe	240	16,00%
Doktorat	10	0,67%
Razem	1500	100,00%

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

Stosunkowo najlepiej wykształconych pracowników posiadają jednostki takie jak:

1. Książnica Cieszyńska – 87,5% osób z wykształceniem wyższym,
2. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej - 82,5%
3. Biblioteka Miejska w Cieszynie - 80,0%
4. Szkoły Podstawowe - 79,4%

Najniższy udział pracowników z wykształceniem wyższym notuje się natomiast w placówkach takich jak:

1. Zakład Gospodarki Komunalnej w Cieszynie Sp. z o.o. - 18,8%
2. Szkolne Schronisko Młodzieżowe - 25,0%
3. Teatr im. A. Mickiewicza - 25,0%
4. Miejski Zarząd Dróg - 21,0%
5. Straż Miejska - 26,7%

Tabela 6 Struktura wykształcenia w jednostkach organizacyjnych Miasta Cieszyna

Jednostka organizacyjna	Podstawowe, gimnazjalne lub niższe	Zasadnicze zawodowe	Średnie, policealne	Licencjackie lub wyższe
Zespół Obsługi Jednostek Oświatowych / Centrum Usług Wspólnych	0,0%	0,0%	-33,3%	66,7%
Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej	0,0%	0,0%	-17,5%	82,5%
Żłobki	0,0%	8,5%	-26,8%	64,8%
Straż Miejska	0,0%	0,0%	-73,3%	26,7%
Dom Spokojnej Starości	5,3%	18,4%	-47,4%	28,9%
Miejski Zarząd Dróg	11,0%	47,0%	-21,0%	21,0%
Przedszkola	4,5%	7,7%	-20,0%	67,7%
Szkoły Podstawowe	2,9%	9,0%	-8,8%	79,4%
Szkolne Schronisko Młodzieżowe	0,0%	30,0%	-45,0%	25,0%
Urząd Miejski	3,8%	3,8%	-24,4%	68,1%
Biblioteka Miejska w Cieszynie	0,0%	4,0%	-16,0%	80,0%
Cieszyński Ośrodek Kultury "DOM NARODOWY"	0,0%	12,5%	-37,5%	50,0%
Zamek Cieszyn	0,0%	9,1%	-27,3%	63,6%
Zakład Budynków Miejskich w Cieszynie Sp. z o.o.	5,5%	23,6%	-30,9%	40,0%
Zakład Gospodarki Komunalnej w Cieszynie Sp. z o.o.	2,3%	43,0%	-35,9%	18,8%
Teatr im. A. Mickiewicza	0,0%	25,0%	-50,0%	25,0%
Zespół Pieśni i Tańca „Ziemi Cieszyńskiej”	0,0%	0,0%	-25,0%	75,0%
Książnica Cieszyńska	0,0%	0,0%	-12,5%	87,5%

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

### 3.2 Wsparcie kompetencyjne

W okresie pomiędzy 2015 a 2019 rokiem, liczba osób korzystających z oferowanego w mieście wsparcia kompetencyjnego wzrosła o 28%. W 2015 roku z oferty tej skorzystało 1 059 pracowników administracji Cieszyna, podczas gdy w roku 2019 liczba ta wyniosła 1 356 osób. Wśród form realizowanego wsparcia zdecydowanie dominują szkolenia, których odsetek waha się od około 90-95% ogółu korzystających.

Tabela 7 Liczba osób i formy wsparcia kompetencyjnego

Rok	Szkolenia	Kursy	Uprawnienia	Studia podyplomowe	Razem
2015	959	21	56	23	1 059
2016	1 015	16	9	25	1 065
2017	1 063	14	7	20	1 104
2018	1 253	16	13	32	1 314
2019	1 233	21	70	32	1 356

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

Korzystnie kształtuje się odsetek zrealizowanych potrzeb szkoleniowych, które zostały zgłoszone w danym roku do liczby zrealizowanych szkoleń łącznie. W każdym roku analizowanego okresu

zrealizowano łącznie więcej szkoleń niż zgłaszano takich potrzeb wśród pracowników. Odsetek ten największy był w roku 2016 – 152,53%, najniższy w 2019 – 126,62%.

Tabela 8 Liczba zgłoszonych i zrealizowanych potrzeb szkoleniowych

Rok	Liczba zgłoszonych potrzeb szkoleniowych	Liczba zrealizowanych potrzeb szkoleniowych	% realizacji potrzeb
2015	542	719	132,66%
2016	533	814	152,72%
2017	554	845	152,53%
2018	682	849	124,49%
2019	674	851	126,26%
Razem	2 985	4 078	136,62%

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

Wskaźnik realizacji potrzeb szkoleniowych z podziałem na dany podmiot JST kształtuje się także pozytywnie, jednak wartości są mocno zróżnicowane.

Oprócz części jednostek, w których faktyczna liczba odbywanych szkoleń była wyższa niż zgłaszane zapotrzebowanie, to w większości jednostek realizowano je na poziomie odpowiadającym realnym potrzebom.

Sytuacja, w której faktyczna liczba odbywanych szkoleń była wyższa niż zgłaszane zapotrzebowanie (w latach 2015-2019):

- Biblioteka Miejska w Cieszynie – 126,20%
- Zakład Gospodarki Komunalnej w Cieszynie Sp. z o.o. – 156,81%
- Teatr im. A. Mickiewicza – 126,67%

Tabela 9 Odsetek zrealizowanych potrzeb szkoleniowych w jednostkach organizacyjnych w latach 2015-2019

Jednostka organizacyjna	% realizacji potrzeb w latach					
	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019
Zespół Obsługi Jednostek Oświatowych / Centrum Usług Wspólnych	0,00%	100,00%	85,19%	94,74%	82,61%	72,51%
Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej	103,92%	100,00%	67,21%	105,66%	125,00%	100,36%
Żłobki	13,64%	15,09%	11,86%	10,34%	100,00%	30,19%
Straż Miejska	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dom Spokojnej Starości	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Gimnazjum	78,05%	92,50%	86,49%	0,00%	0,00%	51,41%
Miejski Zarząd Dróg	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Przedszkola	99,24%	92,20%	86,36%	100,93%	99,09%	95,56%
Szkoły Podstawowe	68,97%	69,09%	68,66%	83,67%	144,05%	86,89%
Szkolne Schronisko Młodzieżowe	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Urząd Miejski	68,00%	56,08%	60,65%	71,32%	166,67%	84,54%
Biblioteka Miejska w Cieszynie	10,43%	9,09%	10,85%	13,95%	586,67%	126,20%
Cieszyński Ośrodek Kultury "DOM NARODOWY"	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	20,00%
Zamek Cieszyn	109,09%	109,09%	77,78%	83,33%	91,67%	94,19%
Zakład Budynków Miejskich w Cieszynie Sp. z o.o.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Zakład Gospodarki Komunalnej w Cieszyźnie Sp. z o.o.	270,59%	152,94%	150,00%	142,86%	67,65%	156,81%
Teatr im. A. Mickiewicza	100,00%	100,00%	133,33%	200,00%	100,00%	126,67%
Zespół Pieśni i Tańca „Ziemi Cieszyńskiej”	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	40,00%
Książnica Cieszyńska	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Razem	80,10%	78,74%	75,70%	84,57%	124,39%	-

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

### 3.3 Wartość środków przeznaczanych na wsparcie kompetencyjne

W okresie między 2015 a 2019 rokiem, na wsparcie szkoleniowe dla pracowników administracji Miasta Cieszyna przeznaczono łącznie 1 497 262,63 zł. W analizowanym okresie budżet przeznaczany na wsparcie szkoleniowe wzrósł o 35,8% z poziomu 254 tys. do 345 tys.

Tabela 10 Koszty szkoleń w latach 2015-2019

Rok	Koszty szkoleń
2015	254 297,80 zł
2016	258 295,03 zł
2017	311 608,05 zł
2018	327 617,70 zł
2019	345 444,05 zł
Suma	1 497 262,63 zł

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

W badanym okresie wzrosła także o około 6,09% wartość środków przeznaczanych na ten cel w przeliczeniu na 1 osobę – z poziomu 239 zł w roku 2015 do około 254 zł w roku 2019. Świadczy to o stabilnym poziomie wydatków na szkolenia w przeliczeniu na 1 osobę.

Tabela 11 Wartość środków przeznaczanych na szkolenia w latach 2015-2019

Rok	Środki przeznaczone na wsparcie w zł (razem)	Liczba przeszkolonych osób	Wartość na 1 osobę w zł
2015	254 297,80 zł	1 059	240,13 zł
2016	258 295,03 zł	1 065	242,53 zł
2017	311 608,05 zł	1 104	282,25 zł
2018	327 617,70 zł	1 314	249,33 zł
2019	345 444,05 zł	1 356	254,75 zł
Razem	1 497 262,63 zł	5 898	253,86 zł

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

Największą część budżetu przeznaczanego na wsparcie szkoleniowe pracowników, przeznaczono na:

- rozwój kompetencji kadr szkół podstawowych (22,28%),
- wsparcie kompetencji pracowników Urzędu Miejskiego (16,9%),
- kształcenie pracowników przedszkoli (11,96%),
- kształcenie pracowników Zespołu Obsługi Jednostek Oświatowych/Centrum Usług Wspólnych (9,74%).

Tabela 12 Wartość środków przeznaczanych na rozwój kompetencji pracowników jednostek organizacyjnych w zł

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	Zmiana	Różnica 2019-2015	% budżetu ogółem
Zespół Obsługi Jednostek Oświatowych / Centrum Usług Wspólnych	21 798,60	22 432,20	24 982,22	33 348,63	43 119,38	21 320,78	21 320,78	9,74%
Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej	17 183,00	21 835,60	19 073,15	16 738,77	21 049,20	3 866,20	3 866,20	6,41%
Żłobki	3 499,00	2 679,00	2 349,00	1 969,00	2 273,74	-1 225,26	-1 225,26	0,85%
Straż Miejska	10 455,00	7 798,00	5 993,80	13 430,00	9 804,79	-650,21	-650,21	3,17%
Dom Spokojnej Starości	5 939,77	6 664,84	5 248,17	5 576,62	5 621,12	-318,65	-318,65	1,94%
Gimnazjum	28 341,30	28 830,81	17 062,91	0,00	0,00	-28 341,30	-28 341,30	4,96%
Miejski Zarząd Dróg	11 112,00	6 782,87	8 748,35	14 250,09	8 298,85	-2 813,15	-2 813,15	3,29%
Przedszkola	22 976,00	25 064,38	36 040,60	56 801,56	37 949,00	14 973,00	14 973,00	11,96%
Szkoły Podstawowe	46 591,53	47 941,78	110 974,51	88 158,02	114 401,80	67 810,27	67 810,27	27,28%
Szkolne Schronisko Młodzieżowe	1 650,00	1 250,00	2 670,35	3 526,00	2 092,79	442,79	442,79	0,75%
Urząd Miejski	31 264,20	50 394,42	46 956,05	53 576,56	65 999,12	34 734,92	34 734,92	16,59%
Biblioteka Miejska w Cieszynie	2 258,00	1 859,00	2 430,00	1 260,00	2 529,63	271,63	271,63	0,69%
Cieszyński Ośrodek Kultury "DOM NARODOWY"	0,00	0,00	0,00	8 551,71	0,00	0,00	0,00	0,57%
Zamek Cieszyn	2 565,00	4 800,00	3 030,00	1 970,00	2 400,00	-165,00	-165,00	0,99%
Zakład Budynków Miejskich w Cieszynie Sp. z o.o.	12 300,00	10 000,00	10 000,00	12 000,00	8 500,00	-3 800,00	-3 800,00	3,53%
Zakład Gospodarki Komunalnej w Cieszynie Sp. z o.o.	31 219,00	13 402,13	13 368,94	13 300,74	16 690,00	-14 529,00	-14 529,00	5,88%
Teatr im. A. Mickiewicza	2 876,40	3 900,00	1 540,00	1 000,00	2 200,00	-676,40	-676,40	0,77%
Zespół Pieśni i Tańca „Ziemi Cieszyńskiej”	0,00	0,00	0,00	1 000,00	150,00	150,00	150,00	0,08%
Książnica Cieszyńska	1 420,00	2 060,00	1 140,00	1 160,00	2 364,63	944,63	944,63	0,54%
RAZEM	253 448,80	257 695,03	311 608,05	327 617,70	345 444,05	91 995,25	91 995,25	-

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

Analizując wartość środków przeznaczanych na wsparcie kompetencyjne pracowników administracji publicznej Miasta Cieszyna można wskazać, iż przeciętnie w roku na 1 pracownika w latach 2015-2019 przeznaczano około 253,86 zł. Wartość ta począwszy od roku 2015 stopniowo wzrasta z poziomu 239 zł do około 254 zł w roku 2019.

Przeciętnie najwięcej środków na rozwój kompetencji przeznaczano na szkolenia pracowników:

- Zespołu Obsługi Jednostek Oświatowych / Centrum Usług Wspólnych - 2475,19 zł/1os
- Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej - 318,24 zł/1os
- Straży Miejskiej - 309,33 zł/1os
- Urzędu Miejskiego - 308,92 zł/1os

Tabela 13 Wartość środków przeznaczanych na rozwój kompetencji pracowników w przeliczeniu na 1 osobę w zł

Jednostka organizacyjna	Wartość środków przeznaczanych na rozwój kompetencji w przeliczeniu na 1 osobę w zł					Średnia
	2015	2016	2017	2018	2019	
Zespół Obsługi Jednostek Oświatowych / Centrum Usług Wspólnych	2179,86	2039,29	1784,44	2779,05	3593,28	2475,19
Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej	291,24	357,96	288,99	283,71	369,28	318,24
Żłobki	69,98	52,53	41,21	33,37	37,27	46,87
Straż Miejska	360,52	268,90	206,68	383,71	326,83	309,33
Dom Spokojnej Starości	141,42	162,56	119,28	139,42	147,92	142,12
Gimnazjum	171,77	168,60	0,00	0,00	0,00	68,07
Miejski Zarząd Dróg	103,85	65,22	81,00	138,35	83,83	94,45
Przedszkola	124,87	127,88	173,27	277,08	182,45	177,11
Szkoły Podstawowe	178,51	151,71	221,06	182,14	232,52	193,19
Szkolne Schronisko Młodzieżowe	165,00	65,79	140,54	167,90	104,64	128,78
Urząd Miejski	215,62	313,01	284,58	318,91	412,49	308,92
Biblioteka Miejska w Cieszynie	90,32	74,36	101,25	50,40	101,19	83,50
Cieszyński Ośrodek Kultury "DOM NARODOWY"	0,00	0,00	0,00	503,04	0,00	100,61
Zamek Cieszyn	116,59	200,00	121,20	85,65	109,09	126,51
Zakład Budynków Miejskich w Cieszynie Sp. z o.o.	212,07	169,49	163,93	206,90	154,55	181,39
Zakład Gospodarki Komunalnej w Cieszynie Sp. z o.o.	245,82	108,08	106,95	103,11	130,39	138,87
Teatr im. A. Mickiewicza	239,70	325,00	128,33	83,33	183,33	191,94
Zespół Pieśni i Tańca „Ziemi Cieszyńskiej”	0,00	0,00	0,00	333,33	50,00	76,67
Książnica Cieszyńska	88,75	128,75	71,25	72,50	147,79	101,81

źródło: dane Urzędu Miasta Cieszyna

### 3.4 Zdiagnozowane deficyty kompetencji pracowników JST

Uzupełnieniem prezentowanych powyżej zestawień statystycznych, są informacje płynące z prac diagnostycznych przeprowadzonych wśród pracowników cieszyńskiego samorządu, pozyskane za pomocą matryc deficytów i potencjałów, prac warsztatowych oraz badań ankietowych.

1. Pracownicy cieszyńskiego samorządu to w większości osoby legitymujące się wykształceniem wyższym, posiadający znaczną wiedzę merytoryczną, jednak zdiagnozowano wśród nich **braki kompetencyjne dotyczące w szczególności umiejętności miękkich** – komunikacyjnych,



umiejętności skutecznego zarządzania zespołami, pracy projektowej, pracy w zespołach zadaniowych, umiejętności włączania mieszkańców w procesy decyzyjne. Umiejętności te nie dotyczą kompetencji związanych wprost z powierzonymi zadaniami (wiedzy merytorycznej), lecz umiejętności dodatkowych, które mogą wpływać na większą skuteczność i efektywność podejmowanych działań.

2. W kontekście zarządzania strategicznego, kadra kierownicza i zarządzająca przygotowana jest do realizacji swoich obowiązków. Jednakże diagnozuje się poważne braki w **umiejętnościach z zakresu ilościowej i jakościowej analizy danych i ich interpretacji**, które wpływają na zdolność oceny/ewaluacji prowadzonych działań. Z przeprowadzonej diagnozy wynika, iż wskazane deficyty przekładają się na to, iż:

- Działania analityczne mają charakter doraźny, nie umożliwiają formułowania spójnych działań na poziomie lokalnym.
- Braki kadrowe uniemożliwiają prowadzenie systematycznych działań z zakresu planowania strategicznego (poza prostą sprawozdawczością i monitoringiem).
- Przygotowanie kadry kierowniczej jest na wysokim poziomie merytorycznym, jednak kompetencje zarządcze wynikają z kultury organizacyjnej i doświadczenia, a nie z systemowości działań.
- Decyzje strategiczne nie są podejmowane w oparciu o pełną analizę danych ilościowych i jakościowych. Wnioski z analiz mają charakter doraźny,
- brak jest odpowiednich narzędzi informatycznych, które w jednym miejscu gromadziłyby aktualne wskaźniki z monitorowania postępów wdrażania Strategii. Dane te rozrzucone są po różnych wydziałach i nie mają zestandaryzowanej struktury.

3. Brak podejścia systemowego i umiejętności, a także narzędzi analitycznych wpływa negatywnie także na **funkcjonowanie pionu finansowego**. Pion finansowy posiada kompetencje do realizacji planów finansowych. Problem dotyczy jednak rozumienia istoty polityki finansowej miasta przez pracowników poszczególnych działów, w tym pracowników merytorycznych i kadry zarządzającej. Aktualne kompetencje pracowników powodują, że w zakresie inwestycji pojawia się problem braku przewidywania kosztów budowy/inwestycji oraz kosztów utrzymywania obiektów/inwestycji. Finalnie koszty utrzymania nowych obiektów nie zawsze brane są pod uwagę w planowaniu przyszłych budżetów.

4. **Komunikacja i wymiana informacji** to jeden z kluczowych i najbardziej odczuwalnych i rzutujących deficytów kompetencyjnych, wpływających na funkcjonowanie cieszyńskiego samorządu. Jak wynika z relacji badanych osób, wymiana informacji między pracownikami, a także kierownikami i osobami zarządzającymi poszczególnymi jednostkami jest

niewystarczająca. Przekazywane informacje są niepełne, trafiają do adresatów z opóźnieniem, lub nie trafiają wcale. Bariera ta była także wskazywana przez osoby ankietowane (pracownicy JST), którzy wskazywali, że elementami które w największym stopniu utrudniają przepływ informacji i koordynacji pracy wewnątrz urzędu są:

- niedoinformowanie pracowników – 61,1%
- zbyt długi czas docierania informacji od kierownictwa wyższego szczebla – 53,3%
- sprzeczność w przekazywanych informacjach – 49,3%
- blokowanie informacji przez kadrę zarządzającą – 42,29%
- zbyt duża ilość informacji – 40,3%
- brak bezpośrednich kontaktów między wszystkimi pracownikami – 40,1%
- brak zaufania/niski poziom zaufania pomiędzy pracownikami – 31,6%
- plotki, informacje nieformalne – 29,9%

**5. Deficyt umiejętności pracy projektowej**, stanowi kolejną z trudności przekładających się na jakość i skuteczność funkcjonowania JST. Zdaniem badanych zespoły pracownicze nie pracują według zasad projektowych, opartych o harmonogramy realizacji działań, z jasnym podziałem zadań, kamieni milowych, sprawozdawczości. Problemy wiążą się z zarządzaniem strategicznym. Przepływ informacji jest pionowy, nie rozchodzi się poziomo. Zespoły są tworzone, prowadzone są cotygodniowe spotkania, ale brakuje przekazu informacji o charakterze wykraczającym poza formalne spotkania kierownictwa. Kierownicy nie decydują o wykorzystaniu pracowników włączonych w działania zespołów oraz nie są wyciągane wnioski z przeprowadzonych działań. Nie następuje analiza danych służąca powstaniu strategii i planów dla dalszych działań. Sytuacja ta skutkuje tym, iż praca zespołów cechuje się niską wydajnością, wobec czego zdiagnozowano braki kompetencyjne dotyczące umiejętności takich jak: zarządzanie zasobami, komunikacja, efektywność pracy itp. W celu poprawy sytuacji konieczne zdaniem badanych będzie zarówno wsparcie kompetencyjne (szkolenia miękkie), jak i wdrożenie narzędzi informatycznych umożliwiających usprawnienie procesu zarządzania zasobami ludzkimi, co zwiększy przejrzystość działań, poprawi jakość komunikacji i odpowiedzialności za proces.

**6. Brak stosowania nowoczesnych narzędzi konsultacyjnych.** Ze względu na fakt, iż do tej pory konsultacje społeczne w mieście prowadzone były sporadycznie, kadrom brakuje doświadczenia w zakresie wykorzystywania nowoczesnych technik konsultacyjnych. Z relacji badanych osób wynika, iż w mieście wypracowano już „modelowe” przykłady działań z zakresu partycypacji społecznej, lecz pojawiły się stosunkowo niedawno i wiedza o nich wśród pozostałych pracowników jest ograniczona. Potrzebne jest systemowe podnoszenie tego typu

umiejętności, oparte o dostęp do informacji publicznej, agregowanie i przetwarzanie danych, udostępnianie wyników prowadzonej pracy, włączanie interesariuszy w proces konsultacji i współdecydowania, wykorzystanie informacji od interesariuszy w procesie podejmowania decyzji.

- 7. Słaba jakość i dostępność szkoleń miękkich.** Szkolenia miękkie w dużym stopniu prowadzone są w formie szkoleń wewnętrznych, z których pracownicy nie zawsze wynoszą konkretne umiejętności. Zdaniem badanych w ofercie w sposób istotny brakuje szkoleń z zakresu współpracy wewnętrznej, jak i z klientami. Wskazywano na niedosyt szkoleń z zakresu asertywności, komunikacji, obsługi trudnego klienta.

### 3.5 Podsumowanie

1. W strukturze wykształcenia kadr pracowniczych administracji Miasta Cieszyna, prawie 2/3 osób stanowią osoby z wykształceniem co najmniej wyższym licencyjnym.
2. W latach 2015-2019 w całym aparacie administracyjnym Miasta przybyło 132 pracowników (wzrost o 9,65% względem roku 2015). W liczbach bezwzględnych o 121 osób wzrosła grupa pracowników z wykształceniem wyższym.
3. W okresie pomiędzy 2015 a 2019 rokiem, liczba osób korzystających z oferowanego w mieście wsparcia kompetencyjnego wzrosła o 28%.
4. Korzystnie kształtuje się odsetek zrealizowanych potrzeb szkoleniowych, które zostały zgłoszone w danym roku do liczby zrealizowanych szkoleń łącznie. W każdym roku analizowanego okresu zrealizowano łącznie więcej szkoleń niż zgłaszano takich potrzeb wśród pracowników. Odsetek ten największy był w roku 2016 – 152,53%, najniższy w 2019 – 126,62%.
5. W okresie między 2015 a 2019 rokiem, na wsparcie szkoleniowe dla pracowników administracji Miasta Cieszyna przeznaczono łącznie 1 497 262,63 zł. W analizowanym okresie budżet przeznaczany na wsparcie szkoleniowe wzrósł o 35,8% z poziomu 254 tys. do 345 tys.
6. Mimo, iż w JST Cieszyna pracują w większości osoby z wykształceniem wyższym, diagnozuje się wśród nich istotne deficyty kompetencji dotyczące kompetencji miękkich – zdolności komunikacyjne, zarządzanie zespołem, asertywność. Oprócz wymienionych deficytów, wskazuje się również brak kompetencji w zakresie przetwarzania danych, analizy i wyciągania wniosków. Wskazane braki w umiejętnościach pracy projektowej obniżają jakość i efektywność prac zespołów oraz całego samorządu.
7. Ograniczony zakres partycypacji mieszkańców i poszczególnych grup interesariuszy negatywnie wpływa na tworzenie poszczególnych regulacji prawnych uchwalanych przez lokalny samorząd. Ponieważ mieszkańcy i poszczególni interesariusze nie biorą udziału

w pracach nad rozwiązaniami wdrażanymi na poziomie lokalnym, wdrażane zmiany mają charakter ogólny, nie uwzględniający ani lokalnych uwarunkowań, ani nie wnoszący rozwiązań, które mogłyby mieć charakter innowacji społecznych.

8. W trakcie prowadzonych prac badawczych, zdiagnozowano istotne słabości i braki w ofercie szkoleń miękkich, w szczególności z zakresu umiejętności interpersonalnych i zarządczych.

Wśród najczęściej wskazywanych propozycji zmian w jakości pracy placówek znalazły się kwestie związane z poprawą kompetencji kadr tj. szkolenia (zarządzanie zespołem, szkolenia z komunikacji, nastawienie na współpracę, poprawa przekazu informacji i dzielenia się doświadczeniem), system motywacji finansowej oraz elementy dotyczące jakości zarządzania i przepływu informacji między pracownikami i wydziałami. Aktualnie wiele elementów zarządzania opiera się na intuicyjnych działaniach oraz na własnych doświadczeniach. To nie jest systemowe rozwiązanie. Uczenie i dzielenie się wiedzą są ograniczone. Uczy się od pracowników wedle ich potrzeb. Także odbiór szkoleń zewnętrznych mieszkańców jest wciąż negatywny. Urzędnicy w ich przekonaniu mają pracować, a nie odpoczywać podczas szkoleń. Dostrzegalny jest w tym zakresie brak wystarczającej polityki informacyjnej dotyczącej konieczności szkoleń. Informacji zamieszczane na stronach internetowych jednostek zawierają jedynie lakoniczne stwierdzenia o odbyciu szkolenia – nie są uwypuklane rezultaty i nowinki wprowadzone w związku z podniesieniem kompetencji przez daną grupę pracowników JST.

9. W sposób istotny na zaangażowanie pracowników w podnoszenie kompetencji wpływa słaby system motywacyjny w placówkach samorządowych. Wraz z rozwojem kompetencji nie idą w parze dodatkowe benefity, co przekłada się na nikłą chęć dokształcania pracowników. Brakuje działań nastawionych na utożsamianie się pracowników z urzędem.

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

### 1. Deficyty i problemy w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji

Analizując deficyty i problemy w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji, nie sposób pominąć analizę statystyczną miasta opisana w rozdziale I.1, w którym przedstawiono ogóle charakterystykę miasta, która rzuca ważny kontekst na zrozumienie istoty deficytów, problemów oraz ich skutków w oddziałujących na standardy funkcjonowania lokalnej administracji. Zdiagnozowane w rozdziale problemy, pozwalają także na dookreślenie i uzasadnienie konieczności podjęcia działań interwencyjnych i przemodelowania funkcjonowania instytucji publicznych w Cieszynie.

Ponadto na uwadze należy mieć także fakt subregionalnego znaczenie Cieszyna. Problemy diagnozowane w mieście, rzutują zatem na kondycję całego subregionu. Dlatego wzmocnienie instytucji JST i wprowadzenie miasta na nowe ścieżki rozwoju będą odczuwane także w miejscowościach i gminach przylegających do Cieszyna.

1. W mieście obserwuje się w ostatnim dwudziestoleciu wzrost o 84% liczby osób w wieku poprodukcyjnym. W szczególności, wzrost ten dotyczy osób w wieku sędziwym (80 i więcej lat). Niekorzystny współczynnik obciążenia demograficznego (ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym) wynosi 72,2. Dla porównania współczynnik dla powiatu cieszyńskiego wyniósł 66,6, a dla województwa śląskiego 65,8. Ujemny przyrost naturalny na 1 000 os. (-3,57) jest gorszy niż w przypadku powiatu cieszyńskiego, czy województwa śląskiego. Niekorzystne wskaźniki demograficzne w bezpośredni sposób będą oddziaływać na politykę miasta w zakresie planowania strategicznego.
2. Analizując okres lat 2014-2019 można wskazać, iż zarówno dochody miasta ogółem, jak i dochody w przeliczeniu na 1 mieszkańca wzrosły. Dochody własne w 2019 roku stanowiły ponad 55% dochodów ogółem, co świadczy o dużej samodzielności jednostki. Na przestrzeni analizowanych lat zauważalny jest systematyczny wzrost zarówno dochodów, jak i wydatków. W 2016 r. oraz 2018 r. wystąpiła nadwyżka dochodów nad wydatkami. Miasto Cieszyn wykazuje zdecydowaną przewagę nad grupą porównawczą biorąc pod uwagę poziom finansowania wydatków majątkowych dochodami majątkowymi
3. Łączna liczba pracowników instytucji samorządowych w Cieszynie w latach 2016-2019 wzrosła tylko o 14 osób, tj. 0.97% stanu zatrudnienia z roku 2016. Świadczy to przede wszystkim o stabilności zatrudnienia oraz rynku pracy we wskazanych sektorach miejskich.

4. W analizowanym okresie lat 2014-2018 odsetek organizacji społecznych przypadających na 1000 mieszkańców Cieszyńska wzrósł w 2017 roku (5,6), by w 2018 zmaleć do poziomu z roku 2014 (5,0). Wskaźnik ten jest co prawda wyższy od średniej wartości wskaźnika dla grupy porównawczej miast, lecz w przeciwieństwie do nich, cechuje się szybszą tendencją spadkową, co może wskazywać na stopniowe zmniejszanie się zaangażowania społecznego mieszkańców, które w kolejnych latach będzie się pogłębiało.
5. Odnotowuje się pogarszające się wartości wskaźników rozwoju sektora pozarządowego, który po latach wzrostu, notuje spadek liczby nowopowstających organizacji pozarządowych w mieście. Aktywność społeczna i zaangażowanie mieszkańców, mogą być jednym z kluczowych elementów wdrażania zmian instytucjonalnych w mieście, zarówno w zakresie wdrażania innowacji, prowadzenia procesów partycypacyjnych, tworzenia zrębów przywiązania i utożsamiania się mieszkańców z miastem. Wysoka aktywność mieszkańców jest jednym z kluczowych elementów nadających sens i znaczenie planowanym zmianom, nie tylko w Cieszyńsku, lecz w całym kraju.

W kolejnych podrozdziałach w sposób syntetyczny wskazane zostały główne problemy w każdym z obszarów objętych analizą, ze wskazaniem ich przyczyn, skutków i krótkim omówieniem.

## 1.1 Zarządzanie strategiczne

Przyczyna	Problem	Skutek
Na poziomie JST nie dokonuje się zbiorczych analiz zebranych danych.	<p><b>Niska jakość zarządzania a oraz efektywności prowadzonych działań w zakresie planowania a strategicznego</b></p>	Działania analityczne mają charakter doraźny, nie umożliwiają formułowania spójnych działań na poziomie lokalnym.
Brak powiązania pomiędzy procesem budżetowania i planowania zadań strategicznych.		Strategia Rozwoju Miasta nie jest instrumentem zarządzania w Cieszyńsku - brakuje elementów ewaluacji.
Zarządzanie strategiczne odbywa się zwyczajowo, bez rzeczywiście określonych procedur.		Decyzje strategiczne nie są podejmowane w oparciu o pełną analizę danych ilościowych i jakościowych. Wnioski z analiz mają charakter doraźny.
Zbierane są informacje liczbowe dotyczące zapisów realizacji Strategii. Brakuje analizy jakościowej oraz informacji o wpływie działań na funkcjonowanie miasta.		Przygotowanie kadry kierowniczej jest na wysokim poziomie, jednak kompetencje zarządcze wynikają z kultury organizacyjnej i doświadczenia, a nie z systemowości działań.
Słabość systemu informatycznego, który nie jest dostosowany do agregowania danych statystycznych na temat stanu miasta oraz postępów realizacji działań i zapisów Strategii.		
Problemem związanym z zarządzaniem strategicznym w mieście jest brak odpowiednich narzędzi informatycznych, które w jednym miejscu gromadziłyby aktualne wskaźniki z monitorowania postępów wdrażania Strategii. Dane te rozrzucone są po różnych wydziałach i nie mają zestandaryzowanej struktury.		Rzeczywistym punktem odniesienia dla realizacji projektów jest budżet miasta - nie funkcjonuje odrębny plan operacyjny do strategii.
Aktualizacja dokumentów strategicznych ma charakter doraźny a nie systemowy.		
Braki kadrowe uniemożliwiają prowadzenie systematycznych działań z zakresu planowania strategicznego (poza prostą sprawozdawczością i monitoringiem).		W UM nie funkcjonuje system zarządzania strategicznego oparty na systemowych działaniach.

1. W wyniku przeprowadzonych prac diagnostycznych wyłania się obraz miasta, które ze względu na istniejące deficyty w zakresie braku spójnego systemu zarządzania strategicznego nie wykorzystuje w pełni posiadanego potencjału oraz szans rozwojowych. Dzieje się tak za sprawą tego, iż zarówno na poziomie dokumentów strategicznych, jak i na poziomie realizowanych działań inwestycyjnych, nie są analizowane dokumenty strategiczne, plany rozwojowe i

potrzeby partnerów miasta, jak i nie poddaje się analizie skutków realizowanych działań lub ich braku.

2. Brak analizy skutków działań i inwestycji, to efekt kilku czynników:
  - nieadekwatnej do potrzeb działań strategicznych i zapisów strategicznych struktury organizacyjnej miasta,
  - braku jednostki odpowiedzialnej i wyspecjalizowanej w analizie danych ilościowych i jakościowych dotyczących realizowanych działań i ich skutków oraz odpowiedzialnej za planowanie i ustalanie priorytetów przyszłych inwestycji,
  - niskiej jakości kompetencji pracowników odpowiedzialnych za agregowanie danych statystycznych i brak umiejętności wysnuwania na ich podstawie wniosków,
  - braku standardu agregowania danych statystycznych, danych płynących z ewaluacji i monitoringu działań,
  - braku odpowiedniego zaplecza informatycznego, które pozwalałoby na agregowanie danych oraz ich przetwarzanie i udostępnianie zainteresowanym podmiotom,
  - słabej jakości komunikacji wewnętrznej i rozmycia odpowiedzialności za działania.
3. W efekcie zdiagnozowanych deficytów, miasto boryka się z niską jakością podejmowanych działań strategicznych, które nie stanowią odpowiedzi na realne potrzeby, ponieważ nie są oparte o prawidłową analizę danych.
4. Podejmowane działania nie są efektywne, nie odpowiadają rzeczywistym potrzebom i nie uwzględniają potrzeb interesariuszy, ponieważ w działania planistyczne i ewaluacyjne nie są włączeni mieszkańcy i pozostali interesariusze, przez co ich potrzeby nie są diagnozowane i uwzględniane w planowanych działaniach strategicznych.



## 1.2 Zarządzanie finansowe

Przyczyna	Problem	Skutek
Istniejące procedury nie wprowadzają priorytetów wykonawczych dla zadań strategicznych.	<b>Ograniczone możliwości pracowników w zakresie podejmowania decyzji oraz brak narzędzi do prawidłowej oceny rezultatów polityki finansowej miasta</b>	Zarządzanie finansowe jest silnie zależne od procedur i przepisów prawa niezależnych w stosunku do samego samorządu.
Na etapie planowania dla zadań strategicznych nie sporządza się szacunków ekonomicznych skutków realizacji zadania dla budżetu w perspektywie co najmniej 5 lat.		Brak szczegółowych analiz w zakresie potrzeb inwestycyjnych i ich skutków wpływa negatywnie na budżet JST.
Niedoszacowanie kosztów utrzymania inwestycji po zakończeniu procesu inwestycyjnego.		Planowanie budżetowe opiera na nieefektywnym oprogramowaniu, które nie jest dopasowane to potrzeb jednostki.
Brak kontroli nad wydatkami niższego szczebla. W praktyce odpowiedzialność za zamówienia publiczne (tj. wykonywanie czynności zastrzeżonych dla kierownika zamawiającego) jest scedowana na naczelników, kierowników i samodzielnych pracowników. Zamówienia niższe od 30 tys. Euro są również w kompetencjach naczelników, kierowników i samodzielnych pracowników.		Proces istniejącego zarządzania finansowego jest bardzo mocno obciążony pracą „biurokratyczną”, która wymaga generowania zestawień, tabel oraz wypełniania formularzy.
Niska jakość oprogramowania do zarządzania finansami.		Analizy budżetowe nie pozwalają na wyciągnięcie wniosków - brak jest podejścia systemowego do zarządzania polityką finansową.

1. Odnotowano niedostateczny poziom partycypacji pracowników w procesie zarządzania finansowego na poziomie projektowania przedsięwzięć. 80,5% pracowników JST nie uczestniczy w procesie analizy ekonomicznych skutków realizacji inwestycji/przedsięwzięć.
2. Na etapie planowania, dla zadań strategicznych nie sporządza się szacunków ekonomicznych skutku realizacji zadania dla budżetu w perspektywie co najmniej 5 lat. Zarządzanie finansowe jest silnie zależne od procedur i przepisów prawa niezależnych w stosunku do samego

samorządu oraz w dużej mierze zależy od dostępności funduszy europejskim w danym obszarze, który określany jest na poziomie wojewódzkim lub centralnym.

3. Problem braku analizy i przewidywania kosztów doprowadził do miejsca, w którym w mieście zaczęto odczuwać skutki nieprzewidzianych efektów podjętych decyzji. Nadmiar rosnących kosztów zachwiał zaufanie do pracowników i utrudniał realizowanie działań priorytetowych, dlatego poziom zarządzania działaniami finansowymi, zaczął być przenoszony na wyższe szczeble hierarchii zarządzania. W efekcie dzisiejsza struktura zarządzania finansami w gminie nie jest elastyczna.
4. W Cieszynie w ograniczonym stopniu w zarządzaniu miastem wykorzystuje się technologie informatyczne. Ich szersze wykorzystanie natomiast, mogłoby przyczynić się w przyszłości do ograniczenia deficytów kompetencyjnych kadr w zakresie analizy danych i wyciągania na ich bazie trafnych wniosków. Docelowo w kontekście zarządzania finansami miasta, obniżyłoby to także koszty związane z podejmowaniem nietrafionych decyzji finansowych, które nadmiernie obciążają budżet miasta. Narzędzia informatyczne mogłyby przyczynić się także do rozszerzenia i upowszechnienia monitoringu i ewaluacji działań realizowanych przez cieszyński samorząd.
5. Restrukturyzacja funkcjonowania Cieszyna, w obszarze zarządzania finansowego, oparta o wykorzystanie narzędzi informatycznych może sprzyjać w przyszłości efektywniejszemu wydatkowaniu środków finansowych, trafniejszemu podejmowaniu decyzji oraz zwiększeniu świadomości i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Konieczne jest także włączenie pracowników JST spoza szczebla kierowniczego do kreowania polityki finansowej miasta.

## 1.3 Koordynacja działań wewnątrz JST

Przyczyna	Problem	Skutek
Słaba znajomość regulaminu organizacyjnego urzędu wśród pracowników.	<b>Niska efektywność współpracy zespołowej i słaba jakość przepływu informacji wewnątrz z JST</b>	Nie ma zasad tworzenia i funkcjonowania zespołów w JST.
Obieg dokumentów wewnątrz jednostek nie odnosi się do systemowego zarządzania strategicznego, lecz prowadzony jest w oparciu o instrukcję kancelaryjną.		Przepływ informacji ma strukturalnie charakter „pionowy”, brak jest strukturalnej komunikacji „poziomej” pomiędzy wydziałami.
Formalnie nie wdrożono zasad tworzenia zespołów zadaniowych, brak zespołów interdyscyplinarnych.		Przekazywanie sprzecznych, niepełnych informacji.
Brak formalnych instrumentów motywowania pracowników do realizacji zadań zespołu.		Zadania i polecenia wydawane jednostkom organizacyjnym, które nie są kierowane drogą oficjalną/pisemną, nie zawsze są realizowane.
Braki w szkoleniach i umiejętnościach miękkich z zakresu komunikacji, współpracy, zarządzania zespołem.		Niska efektywność pracy/współpracy zespołów zadaniowych.
Brak powiązania między systemami elektronicznego obiegu danych wykorzystywanymi w placówkach JST Cieszyńska	<b>Niski poziom informatyzacji jednostek i</b>	Brak systemowego podejścia do monitorowania efektów realizowanych zadań. Nie wprowadzono konkretnych procedur w tym zakresie.
System informatyczny nie agreguje danych umożliwiających analizę systemową i planowanie działań – brak efektywności w pozyskiwaniu danych.		Niewykorzystane możliwości i potencjału narzędzi informatycznych.
Ograniczony zakres przepływu informacji pomiędzy zespołami zadaniowymi oraz wydziałami.		Długi i nieskuteczny obieg dokumentów.
Niska wydajność obiegu dokumentów.		Brak analiz systemowych umożliwiających kreowanie polityk lokalnych w oparciu o zaagregowane dane. W JST nie funkcjonuje warstwa inwestycyjna w miejskim systemie informacji przestrzennej jako informatyczny mechanizm wsparcia procesu planowania inwestycji.

1. Największym problemem samorządu w zakresie koordynacji działań wewnątrz JST jest brak efektywnej komunikacji „poziomej” pomiędzy poszczególnymi wydziałami lub jednostkami JST. Nisko jest także oceniana efektywność współpracy zespołowej i jakość przekazu informacji. Dzieje się tak, ponieważ system zarządzania JST jest mocno sformalizowany i scentralizowany. Pracownicy, jak wskazują wyniki badań, mają ograniczone zaufanie do przekazywanych wzajemnie informacji (61,1% osób deklaruje, iż problemem jest

niedoinformowanie pracowników, sprzeczność w przekazywanych informacjach wskazuje 49,3%, natomiast brak zaufania/niski poziom zaufania pomiędzy pracownikami 31,6%).

Przekazywanie informacji drogą formalną wydłuża czas uzyskiwania odpowiedzi, ale jest także efektem niespójnego systemu informatycznego w jednostkach samorządowych. Istniejące oprogramowanie w poszczególnych jednostkach samorządu nie jest ze sobą kompatybilne, co dodatkowo utrudnia wymianę informacji oraz proces współpracy między poszczególnymi wydziałami i instytucjami.

2. Kolejnym deficytem jest bardzo ograniczony zakres stosowania narzędzi monitoringu i ewaluacji działań. Ponieważ w tym zakresie nie wypracowano do tej pory należytych standardów, dane o działaniach poszczególnych wydziałów i jednostek nie są powszechnie dostępne. Nie są także ujednolicane, przez co problemem staje się ich porównywalność. Dzieje się tak także dlatego, że obecne struktury JST w zakresie sprawozdawczości i podległości w tym obszarze nie są klarowne. Zatraca się odpowiedzialność za pełnione zadania, ponieważ ich rezultaty nie podlegają pełnej ocenie.
3. Zdiagnozowane problemy w obszarze koordynacji działań i współpracy JST prowadzą do niskiej efektywności podejmowanych działań, wzrostu kosztów funkcjonowania jednostek, a także słabego potencjału JST do nawiązywania współpracy z podmiotami zewnętrznymi, co ogranicza możliwości realizacji działań innowacyjnych oraz działań realizowanych w oparciu o zasoby partnerów zewnętrznych.

## 1.4 Zarządzanie zasobami ludzkimi

Przyczyna	Problem	Skutek
Brak procedur i standardów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.	<b>Niewystarczające kompetencje kadr w zakresie zarządzania a zasobami ludzkimi i niewykorzystywanie rzeczywistego potencjału zasobów ludzkich</b>	Awans stanowiskowy i/lub płacowy nie jest logicznie powiązany z systemem oceny pracy.
Zasady podnoszenia kompetencji pracowników nie zostały opisane.		Podnoszenie kwalifikacji nie ma charakteru systemowego.
Brak szkoleń wewnętrznych poza i szkoleniami dotyczącymi RODO.		Ze względu na niską jakość przekazu wiedzy między pracownikami, JST nie ma charakteru instytucji uczącej się.
W urzędzie funkcjonuje poczta lokalna (Intranet), która ma duże ograniczenia przepustowości, gromadzenia wiadomości oraz dostępności, co również wpływa na brak wymiany informacji tą drogą.		Pracownicy nie biorą udziału w procesie przygotowywania zmian systemowych. Decyzje są podejmowane przez kierownictwo.
Brak nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi, a także zróżnicowany poziom kompetencji kadr kierowniczych w tym zakresie.		Kadra zarządzająca jest w różnym stopniu przygotowana do zarządzania zasobami ludzkimi. Nie są wdrażane nowe metody zarządzania.
Prowadzone są szkolenia tematyczne dotyczące merytorycznej sfery działania wydziałów, a nie z kompetencji miękkich czy nowoczesnych metod oceny.		Słaba jakość umiejętności zarządzania zespołami, ich niska efektywność - jako efekt braku kompetencji.
Dzielenie się wiedzą odbywa się wyłącznie poprzez służbę przygotowawczą oraz kontakty nieformalne.		Powolne nabywanie kompetencji przez pracowników JST.

1. Zdiagnozowany problem główny, dotyczący niewystarczających kompetencji kadr w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jednocześnie łączy się z brakiem umiejętności pełnego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich. Problem kompetencji zarządczych, jest elementem problemu systemowego lokalnego samorządu, związanego z ograniczonym dostępem do wysokiej jakości szkoleń, które nawiązują do nowoczesnych trendów, wykorzystywania nowoczesnych instrumentów zarządzania kadrami, a także sposobów organizacji zespołów i działań zmierzających do poprawy ich wydajności.
2. Na zdiagnozowane słabe elementy systemu zarządzania, nakładają się także problemy związane z niską jakością komunikacji wewnętrznej w JST. Powiązane z nimi są także takie elementy, jak brak ujednoliconego systemu podnoszenia kompetencji pracowników. Pomimo

stosunkowo wysokich wydatków na szkolenia w JST, poziom kompetencji pracowników nie wzrasta wraz z odbywanymi szkoleniami.

3. Konieczne staje się zatem przemodelowanie struktury JST, wzmocnienie umiejętności zarządczych kadr, poprawy jakości rekrutacji, systemu szkoleń, przepływu informacji oraz wykorzystywania nowoczesnych narzędzi do zarządzania zasobami ludzkimi.

## 1.5 Dostępność usług publicznych

Przyczyna	Problem	Skutek
Częściowo niedostosowane obiekty JST do potrzeb i możliwości osób z ograniczonymi zdolnościami motorycznymi oraz brak miejsc parkingowych.	<b>Brak dostatecznej efektywności świadczenia usług publicznych</b>	Brak systemowego podejścia do tematu badania poziomu satysfakcji świadczenia usług przez instytucje takie jak UM i podległe jednostki.
Aktualnie w JST nie funkcjonują szczegółowe standardy dostępności dla osób z ograniczoną mobilnością poza dostosowaniem do aktualnych wymogów internetowych serwisów miejskich. Trwają prace nad zleceniem nowej strony www, która ma posiadać dostosowanie do WCAG 2.1 oraz deklarację dostępności.		Stosunkowo długi czas załatwienia sprawy .
Brak zaangażowania pracowników w załatwienie spraw przez petentów.		Częściowe niedostosowanie obiektów do możliwości osób starszych i z niepełnosprawnościami oraz problemy z parkowaniem w godzinach urzędowania jednostek miejskich.
Brakuje procedur w zakresie przeglądania aktów prawa miejscowego i zarządzeń pod kątem skuteczności i efektywności.		W urzędzie miejskim nie funkcjonują zespoły i biuro obsługi w zakresie usług publicznych o charakterze masowym.
W 2018 roku opracowana została koncepcja przebudowy stron internetowych, w tym BIP, co nie zostało wdrożone.		Proces doskonalenia świadczenia usług publicznych – podnoszenia ich jakości i dostępności postępuje choć zbyt wolno.
Wiele spraw realizowanych jest drogą mailową, natomiast w dalszym ciągu funkcjonuje obieg papierowy.		Jakość usług publicznych monitorowana jest w minimalnym zakresie – brakuje świadomości wśród pracowników JST o możliwości stosowania tego typu rozwiązań.

1. Dostępność usług publicznych oceniana jest na wysokim poziomie. W najbliższej przyszłości może napotkać na szereg elementów, które bez podjęcia działań interwencyjnych mogą negatywnie wpłynąć na ich stan. W najbliższych latach jednak, ze względu na zachodzące zmiany demograficzne, ograniczeniu w sensie fizycznym może ulec znaczna część usług publicznych, których dostępność uzależniona jest od osobistej wizyty w instytucjach publicznych. Dlatego oprócz podjęcia działań z zakresu dostosowania obiektów i przestrzeni publicznych do potrzeb i możliwości osób z dysfunkcjami (zgodnie z zasadami uniwersalnego planowania), konieczne będzie także wdrożenie nowoczesnych rozwiązań informatycznych, które pozwolą na większy dostęp do informacji i usług publicznych, szerokiemu gronu odbiorców.
2. Ograniczony zakres partycypacji mieszkańców i poszczególnych grup interesariuszy negatywnie wpływa także na tworzenie poszczególnych regulacji prawnych uchwalanych przez lokalny samorząd. Ponieważ mieszkańcy i poszczególni interesariusze nie biorą udziału w

pracach nad rozwiązaniami wdrażanymi na poziomie lokalnym, wdrażane zmiany mają charakter ogólny, nie uwzględniający ani lokalnych uwarunkowań, ani nie wnoszący rozwiązań, które mogłyby mieć charakter innowacji społecznych.

3. Głównym problemem jest funkcjonowanie nowoczesnych technologii, a w zasadzie niedostateczne wykorzystanie narzędzi cyfrowych do kształtowania polityk publicznych i świadczenia usług na rzecz społeczności lokalnych. Problem w funkcjonowaniu JST pojawia się także na poziomie szczegółowym, np. włączenia interesariuszy w proces współdecydowania, oceny działań, konsultowania rozwiązań i wykorzystywania wyników konsultacji/oceny w praktyce funkcjonowania samorządu. Wszelkie działania mają charakter doraźny lub wynikający wprost z wytycznych i prawa szczebla nadrzędnego
4. Wśród barier dostrzeganych w dostępności usług wskazywano na problemy z parkowaniem w godzinach urzędowania jednostek miejskich.



## 1.6 Przejrzystość, partnerstwo, aktywność społeczna, współpraca międzysektorowa

Przyczyna	Problem	Skutek
Nie wdrożono zasad udziału mieszkańców w procesie uchwałodawczym.	<b>Brak wypracowanych standardów w współpracy z otoczeniem społecznym</b>	Uczestnictwo w konsultacjach jest na bardzo niskim poziomie.
Brak włączenia interesariuszy w proces monitorowania planów strategicznych (nadzór merytoryczny nad budową Strategii Rozwoju sprawował Zespół Koordynacyjny, powołany przez Burmistrza Miasta Cieszyńska, który tworzyli reprezentanci władz miejskich oraz pracownicy samorządu).		Niska skuteczność komunikowania o trwających i planowanych procesach konsultacyjnych.
W BIP i na stronie internetowej upowszechniane są informacje o możliwości udziału mieszkańców w procesach współzarządzania miastem, jednak używany jest trudny język urzędowy.		
Proces wdrażania nowych mechanizmów partycypacji i udziału interesariuszy w procesach współdecydowania i współzarządzania miastem nie jest poprzedzany szkoleniami dla interesariuszy.		Pracownicy rzadko podejmują inicjatywy związane z włączeniem interesariuszy w planowanie zadań i ich realizację. Inicjatywy tego typu mają charakter incydentalny w zakresie wykraczającym poza prawo stanowione w tym zakresie oraz przyjętą praktykę działania.
Nie funkcjonuje Rada Młodzieżowa.		Brak ustalonej procedury tworzenia i planów strategicznych.
W mieście nie funkcjonują jednostki pomocnicze.		W JST nie funkcjonują standardy udostępniania danych publicznych do ponownego wykorzystania („otwarte dane”).
Nie wdrożono zasady realizacji obywatelskiej inicjatywy uchwałodawczej.		Otoczenie społeczne nie angażuje się w funkcjonowanie samorządu, wobec czego JST nie mają możliwości angażowania w planowane działania potencjałów tkwiących w mieszkańcach i ich instytucjach.
Identyfikuje się brak systemowego i systematycznego rozpowszechniania wśród pracowników urzędu i jednostek organizacyjnych wiedzy na temat narzędzi, procedur, standardów i dobrych praktyk pozwalających na zwiększenie udziału interesariuszy w procesach zarządzania miastem.		Ograniczony przepływ informacji na temat dobrych praktyk funkcjonowania samorządów oraz wolniejszy od potencjalnego przepływ innowacji.
Niewielkie doświadczenie we współpracy publiczno-prywatnej.		Ograniczone zaangażowania potencjałów i kapitału tkwiącego w sektorze prywatnym. Akty prawne nie uwzględniają lokalnej specyfiki i potrzeb mieszkańców i otoczenia społeczno-gospodarczego JST.

1. Aktywność społeczną i obywatelską mieszkańców Cieszyńska, można określić jako wysoką. Liczba aktywnych społecznie osób i organizacji jest wysoka, jednakże aktywność ta nie przekłada się

na współpracę z JST, udział w konsultacjach i innych aktywnościach, które wpływają na współzrządzenie i decydowanie o sprawach Cieszyna. Aktywność zauważalna jest zwłaszcza na poziomie współpracy regionalnej bez uczestnictwa JST. Działania prowadzone są przede wszystkim na rzecz mieszkańców i węższych grup społecznych. Jest to zatem istotny kapitał miasta, który na razie nie został w pełni wykorzystany i zaangażowany.

2. Jednym z kluczowych deficytów w obszarze partnerstwa, aktywności społecznej i przejrzystości działań JST, jest brak wypracowanych w tym zakresie standardów współpracy. W zakresie współpracy międzysektorowej, a w szczególności współpracy z sektorem obywatelskim i gospodarczym, JST nie posiada ustandaryzowanych mechanizmów działania. Dzieje się tak dlatego, iż do tej pory stosowane narzędzia komunikacji cechowały się relatywnie niską skutecznością. Informacje o planowanych działaniach partycypacyjnych, w których mogliby wziąć udział przedstawiciele sektora biznesowego oraz społecznego, nie docierały do nich lub miały niewłaściwą treść, która nie skłaniała ich do podjęcia współpracy. Partycypacja i włączenie mieszkańców realizowana była do tej pory wyłącznie w obszarach wymaganych ustawowo (wersja minimum) i najczęściej nie była związana z np. z lokalnym prawodawstwem czy podejmowaniem decyzji o planowanych i wdrażanych zmianach w obszarach dotyczących działalności lokalnego JST.
4. Oprócz trudności związanych z włączeniem mieszkańców w procesy partycypacyjne, problem stanowią także zaniechania w zakresie ewaluacji, monitoringu, generowania i analizy danych odnoszących się do prowadzonych działań w mieście. Dane są gromadzone wyłącznie na potrzeby realizacji danego przedsięwzięcia lub dla potrzeb uchwalenia dokumentu strategicznego, przez co w rezultacie traci się możliwość korzystania z efektu synergii – potencjalni partnerzy samorządu, nie mają danych na temat jego aktualnego stanu i potencjalnych potrzeb, przez co utrudnione staje się podjęcie działań wspólnych, w których poszczególni partnerzy mogliby dołączać własne kapitały (finansowe i niefinansowe) w proces współpracy.

## 1.7 Dostępność usług publicznych

Przyczyna	Problem	Skutek
Częściowo niedostosowane obiekty JST do potrzeb i możliwości osób z ograniczonymi zdolnościami motorycznymi oraz brak miejsc parkingowych.	<b>Brak dostatecznej efektywności świadczenia usług publicznych</b>	Brak systemowego podejścia do tematu badania poziomu satysfakcji świadczenia usług przez instytucje takie jak UM i podległe jednostki.
Aktualnie w JST nie funkcjonują szczegółowe standardy dostępności dla osób z ograniczoną mobilnością poza dostosowaniem do aktualnych wymogów internetowych serwisów miejskich. Trwają prace nad zleceniem nowej strony www która ma posiadać dostosowanie do WCAG 2.1 oraz deklarację dostępności.		Stosunkowo długi czas załatwienia sprawy
Brak zaangażowania pracowników w załatwienie spraw przez petentów		Częściowe niedostosowanie obiektów do możliwości osób starszych i z niepełnosprawnościami oraz problemy z parkowaniem w godzinach urzędowania jednostek miejskich.
Brakuje procedur w zakresie przeglądania aktów prawa miejscowego i zarządzeń pod kątem skuteczności i efektywności.		W urzędzie miejskim nie funkcjonują zespoły i biuro obsługi w zakresie usług publicznych o charakterze masowym.
W 2018 roku opracowana została koncepcja przebudowy stron internetowych, w tym BIP, co nie zostało wdrożone		Proces doskonalenia świadczenia usług publicznych – podnoszenia ich jakości i dostępności postępuje choć zbyt wolno.
Wiele spraw realizowanych jest drogą mailową, natomiast w dalszym ciągu funkcjonuje obieg papierowy		Jakość usług publicznych monitorowana jest w minimalnym zakresie – brakuje świadomości wśród pracowników JST o możliwości stosowania tego typu rozwiązań.

5. Dostępność usług publicznych oceniana jest na wysokim poziomie. W najbliższej przyszłości może napotkać na szereg elementów, które bez podjęcia działań interwencyjnych mogą negatywnie wpłynąć na ich stan. W najbliższych latach jednak, ze względu na zachodzące zmiany demograficzne, ograniczeniu w sensie fizycznym może ulec znaczna część usług publicznych, których dostępność uzależniona jest od osobistej wizyty w instytucjach publicznych. Dlatego oprócz podjęcia działań z zakresu dostosowania obiektów i przestrzeni publicznych do potrzeb i możliwości osób z dysfunkcjami (zgodnie z zasadami uniwersalnego planowania), konieczne będzie także wdrożenie nowoczesnych rozwiązań informatycznych, które pozwolą na większy dostęp do informacji i usług publicznych, szerokiemu gronu odbiorców.
6. Ograniczony zakres partycypacji mieszkańców i poszczególnych grup interesariuszy negatywnie wpływa także na tworzenie poszczególnych regulacji prawnych uchwalanych przez lokalny samorząd. Ponieważ mieszkańcy i poszczególni interesariusze nie biorą udziału w pracach nad rozwiązaniami wdrażanymi na poziomie lokalnym, wdrażane zmiany mają

charakter ogólny, nie uwzględniający ani lokalnych uwarunkowań, ani nie wnoszący rozwiązań, które mogłyby mieć charakter innowacji społecznych.

7. Głównym problemem jest funkcjonowanie nowoczesnych technologii a w zasadzie niedostateczne wykorzystanie narzędzi cyfrowych do kształtowania polityk publicznych i świadczenia usług na rzecz społeczności lokalnych. Problem w funkcjonowaniu JST pojawia się także na poziomie szczegółowym np. włączenia interesariuszy w proces współdecydowania, oceny działań, konsultowania rozwiązań i wykorzystywania wyników konsultacji/oceny w praktyce funkcjonowania samorządu. Wszelkie działania mają charakter doraźny lub wynikający wprost z wytycznych i prawa szczebla nadrzędnego
8. Wśród barier dostrzeganych w dostępności usług wskazywano na problemy z parkowaniem w godzinach urzędowania jednostek miejskich.

## 1.8 Przejrzystość, partnerstwo, aktywność społeczna, współpraca międzysektorowa

Przyczyna	Problem	Skutek
Nie wdrożono zasad udziału mieszkańców w procesie uchwałodawczym.	<b>Brak wypracowanych standardów w współpracy z otoczeniem społecznym</b>	Uczestnictwo w konsultacjach jest na bardzo niskim poziomie.
Brak włączenia interesariuszy w proces monitorowania planów strategicznych (nadzór merytoryczny nad budową Strategii Rozwoju sprawował Zespół Koordynacyjny, powołany przez Burmistrza Miasta Cieszyńska, który tworzyli reprezentanci władz miejskich oraz pracownicy samorządowi.)		Niska skuteczność komunikowania o trwających i planowanych procesach konsultacyjnych.
W BIP i na stronie internetowej upowszechniane są informacje o możliwości udziału mieszkańców w procesach współzarządzania miastem, jednak używany jest trudny język urzędowy.		
Proces wdrażania nowych mechanizmów partycypacji i udziału interesariuszy w procesach współdecydowania i współzarządzania miastem nie jest poprzedzany szkoleniami dla interesariuszy.		Pracownicy rzadko podejmują inicjatywy związane z włączeniem interesariuszy w planowanie zadań i ich realizację. Inicjatywy tego typu mają charakter incydentalny w zakresie wykraczającym poza prawo stanowione w tym zakresie oraz przyjętą praktykę działania.
Nie funkcjonuje Rada Młodzieżowa.		Brak ustalonej procedury tworzenia i planów strategicznych
W mieście nie funkcjonują jednostki pomocnicze.		W JST nie funkcjonują standardy udostępniania danych publicznych do ponownego wykorzystania („otwarte dane”).
Nie wdrożono zasady realizacji obywatelskiej inicjatywy uchwałodawczej		Otoczenie społeczne nie angażuje się w funkcjonowanie samorządu, wobec czego JST nie mają możliwości angażowania w planowane działania potencjałów tkwiących w mieszkańcach i ich instytucjach.
Identyfikuje się brak systemowego i systematycznego rozpowszechniania wśród pracowników Urzędu i jednostek organizacyjnych wiedzy na temat narzędzi, procedur, standardów i dobrych praktyk pozwalających na zwiększenie udziału interesariuszy w procesach zarządzania miastem.		Ograniczony przepływ informacji na temat dobrych praktyk funkcjonowania samorządów oraz wolniejszy od potencjalnego przepływ innowacji.
Niewielkie doświadczenie we współpracy publiczno-prywatnej.		Ograniczone zaangażowania potencjałów i kapitału tkwiącego w sektorze prywatnym. Akty prawne nie uwzględniają lokalnej specyfiki i potrzeb mieszkańców i otoczenia społeczno-gospodarczego JST.

3. Aktywność społeczną i obywatelską mieszkańców Cieszyńska, można określić jako wysoką. Liczba aktywnych społecznie osób i organizacji jest wysoka, jednakże aktywność ta nie przekłada się

na współpracę z JST, udział w konsultacjach i innych aktywnościach, które wpływają na współzrządzenie i decydowanie o sprawach Cieszyna. Aktywność zauważalna jest zwłaszcza na poziomie współpracy regionalnej bez uczestnictwa JST. Działania prowadzone są przede wszystkim na rzecz mieszkańców i węższych grup społecznych. Jest to zatem istotny kapitał miasta, który na razie nie został w pełni wykorzystany i zaangażowany.

4. Jednym z kluczowych deficytów w obszarze partnerstwa, aktywności społecznej i przejrzystości działań JST, jest brak wypracowanych w tym zakresie standardów współpracy. W zakresie współpracy międzysektorowej, a w szczególności współpracy z sektorem obywatelskim i gospodarczym, JST nie posiada ustandaryzowanych mechanizmów działania. Dzieje się tak dlatego, iż do tej pory stosowane narzędzia komunikacji cechowały się relatywnie niską skutecznością. Informacje o planowanych działaniach partycypacyjnych, w których mogliby wziąć udział przedstawiciele sektora biznesowego oraz społecznego, nie docierały do nich, lub miały niewłaściwą treść, która nie skłaniała ich do podjęcia współpracy. Partycypacja i włączenie mieszkańców realizowana była do tej pory wyłącznie w obszarach wymaganych ustawowo (wersja minimum) i najczęściej nie była związana z np. z lokalnym prawodawstwem czy podejmowaniem decyzji o planowanych i wdrażanych zmianach w obszarach dotyczących działalności lokalnego JST.
5. Oprócz trudności związanych z włączeniem mieszkańców w procesy partycypacyjne, problem stanowią także zaniechania w zakresie ewaluacji, monitoringu, generowania i analizy danych odnoszących się do prowadzonych działań w mieście. Dane są gromadzone wyłącznie na potrzeby realizacji danego przedsięwzięcia lub dla potrzeb uchwalenia dokumentu strategicznego, przez co w rezultacie traci się możliwość korzystania z efektu synergii – potencjalni partnerzy samorządu, nie mają danych na temat jego aktualnego stanu i potencjalnych potrzeb, przez co utrudnione staje się podjęcie działań wspólnych, w których poszczególni partnerzy mogliby dołączać własne kapitały (finansowe i niefinansowe) w proces współpracy.

### III. Cele i potrzeby Planu Rozwoju Instytucjonalnego

#### 1. Cele Planu Rozwoju Instytucjonalnego

W oparciu o wnioski z przeprowadzonej diagnozy strategicznej, zrealizowanych badań społecznych, spotkań warsztatowych oraz analiz i konsultacji wypracowano założenia rozwojowe cieszyńskiego samorządu, stanowiące wypadkową prac eksperckich oraz głosu mieszkańców i pracowników instytucji publicznych. Wobec powyższego zdefiniowano cel ogólny Programu, jakim jest:

**Poprawa zdolności instytucjonalnych cieszyńskiego samorządu**

Realizacja celu ogólnego odbywała się będzie poprzez realizację trzech celów strategicznych, wśród których znajdują się:

<b>Cel ogólny 1.</b>	<b>Otwarty urząd</b> - usprawnienie procesów komunikacji zewnętrznej w tym partycypacji z mieszkańcami
<b>Cel ogólny 2.</b>	<b>E- samorząd</b> - poprawa wewnętrznej wymiany informacji oraz świadczenie wysokiej jakości usług publicznych
<b>Cel ogólny 3.</b>	<b>Profesjonalna kadra</b> - wzmocnienie potencjału i podniesienie kompetencji pracowników samorządu

Wyznaczone cele strategiczne koncentrują się wokół działań nastawionych na poprawę skuteczności funkcjonowania cieszyńskiego samorządu, zwiększenie efektywności prowadzonych prac, usprawnienie procesów zarządzania miastem, wypracowanie trwałych mechanizmów partycypacji społecznej, rozwijanie dialogu społecznego, a także zwiększanie dostępności do usług, instytucji i przestrzeni publicznych. Są zatem komplementarne z celami Programu Rozwój Lokalny oraz wykazują dużą komplementarność wewnętrzną. Przedsięwzięcia przewidziane do realizacji w ramach poszczególnych celów można traktować jako wspólnie przeplatające się wiązki i sekwencje działań, dzięki czemu ich realizacja jako całości, będzie miała charakter synergiczny.

Poniżej przedstawiono wytyczone cele strategiczne wraz z opisem kluczowych obszarów, które obejmą interwencję.

**Cel ogólny 1.**

**Otwarty urząd** - usprawnienie procesów komunikacji zewnętrznej w tym partycypacji z mieszkańcami

Poprzez **Otwarty urząd** rozumie się podjęcie działań zmierzających do usprawnienia komunikacji z mieszkańcami Cieszyna, ich włączenie w procesy współdecydowania o mieście oraz tworzenia wspólnoty aktywnych mieszkańców, odpowiedzialnych i zaangażowanych w działania związane z zarządzaniem miastem. Poczucie sprawstwa oraz odpowiedzialności za wspólny los miasta, ma za zadanie prowadzić do wzmocnienia lokalnej tożsamości oraz szerszego wykorzystania potencjału mieszkańców Cieszyna.

W ramach realizacji celu planuje się realizację 2 przedsięwzięć, wśród których znajdą się:

Cel strategiczny	Działanie	Przedsięwzięcia
<b>I.1 Wzrost zaangażowania obywateli w życie publiczne</b>	I.1.1 Wypracowane mechanizmów partycypacji oraz dostępu do informacji publicznej	1. Wspólnie rozmawiamy o Cieszynie – nowy model partycypacji społecznej w Cieszynie.
		2. Partnerstwo Publiczno-Prywatne nowym narzędziem realizacji zadań własnych miasta.

**Cel ogólny 2.**

**E- samorząd** - poprawa wewnętrznej wymiany informacji oraz świadczenie wysokiej jakości usług publicznych

**E-samorząd** odnosi się do zadań związanych z poprawą jakości i dostępności świadczonych usług oraz podniesienia jakości komunikacji wewnętrznej JST. To podjęcie działań zmierzających do usprawnienia procesów świadczenia usług publicznych w sposób cyfrowy i nowoczesny z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowania dedykowanego dla samorządów, zwiększenia racjonalności podejmowanych decyzji oraz ich optymalnego dopasowania do realnych potrzeb mieszkańców, prowadzić będzie do wydajniejszego zarządzania posiadanymi przez Cieszyn zasobami.

W ramach realizacji celu przewidziano następujące przedsięwzięcia:

Cel strategiczny	Działanie	Przedsięwzięcia
<b>II.1 Usprawnienie procesu informatyzacji JST</b>	II.1.1 Wdrożenie rozwiązań informatycznych dla usprawnienia pracy JST	3. Integracja miejskiego systemu informatycznego narzędziem skutecznego zarządzania miastem.
		4. System monitoringu i zarządzania zużyciem energii i wody w obiektach Miasta Cieszyn.



**Cel ogólny 3.**

**Profesjonalna kadra** - wzmocnienie potencjału i podniesienie kompetencji pracowników samorządu

**Profesjonalna kadra** jest jednym z kluczowych zasobów każdej wspólnoty samorządowej. Odpowiednio przygotowani do pełnienia swych zadań pracownicy instytucji publicznych, wpływają zarówno na sprawność funkcjonowania samorządu jak i jakość życia mieszkańców. Dlatego trzeci z celów rozwojowych koncentrował się będzie na wykorzystaniu, wzmocnieniu i uzupełnieniu kompetencji posiadanych przez pracowników jednostek samorządowych Cieszyna.

Przedsięwzięcia mieszczące się w ramach celu 3 to:

Cel strategiczny	Działanie	Przedsięwzięcia
III.1. Wprowadzenie zintegrowanego systemu szkoleń	III. 1.1 Wzmocnienie potencjału kadr administracji samorządowej	5. Rozwój kompetencji informatycznych pracowników Urzędu Miejskiego w Cieszynie.
		6. Wdrażanie dobrych praktyk w Urzędzie Miejskim w Cieszynie – wizyty studyjne i szkolenia.
		7. Program stażowy w Urzędzie Miejskim w Cieszynie.
III.2 Wzmocnienie potencjału kadr do kształtowania polityk lokalnych	III.2.1 Powołanie gremiów doradczych dla JST oraz efektywna polityka rekrutacyjna	8. Eko-pomoc! - czyli miejscy doradcy ekologiczni.
		9. Szkoła Liderów Miasta Cieszyna.
		10. Cieszyński Think Tank.

## 2. Wskaźniki PRI

TABELA WSKAŹNIKÓW DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO								
Poziom wskaźnika	Nazwa	Wskaźnik	Jednostka miary	Źródło weryfikacji	Częstotliwość raportowania	Rok bazowy	Wartość bazowa	Wartość docelowa
Cel projektu	Lepsze dostosowanie administracji lokalnej do potrzeb swoich obywateli							
Rezultat 1	Stworzenie ram dla poprawy procesów zarządczych na poziomie lokalnym	liczba przeszkolonych pracowników administracji lokalnej we wdrażaniu rekomendacji z Przeglądu Stanu Zarządzania w Samorządzie Lokalnym Kobiety Mężczyźni	osoba	Lista obecności	Jednorazowo, na koniec XII.2023	2019	0 K 0 M	50 K 50 M
Rezultat 2	Otwarty urząd - usprawnienie procesów komunikacji i partycypacji z mieszkańcami							
Produkt 2.1	Aktywne włączenie mieszkańców i podmiotów prywatnych w funkcjonowanie społeczne i gospodarcze Cieszyna	Wypracowany nowy (lub poddany przeglądowi i doskonaleniu obowiązujący) mechanizm partycypacji społecznej – procedura / zarządzenie / uchwała [odpowiednio do wymagań prawnych]	sztuka	zarządzenie burmistrza miasta ws zmiany regulaminu	jednorazowo	2020	0	2
Rezultat 3	E- samorząd – poprawa wewnętrznej wymiany informacji oraz świadczenie wysokiej jakości usług publicznych							
Produkt 3.1	Usprawnienie procesu informatyzacji JST	Wdrożono co najmniej jedno rozwiązanie instytucjonalne, zmierzające do usprawnienia i podniesienia standardu działania na poziomie samorządu lokalnego	sztuka	zarządzenie burmistrza miasta ws zmiany regulaminu	jednorazowo	2020	0	1
Produkt 3.2	Usprawnienie procesu informatyzacji JST		sztuka	zarządzenie burmistrza miasta ws zmiany regulaminu	jednorazowo	2020	0	1

Produkt 3.3	Usprawnienie procesu informatyzacji JST		sztuka	zarządzenie burmistrza miasta ws zmiany regulaminu	jednorazowo	2020	0	1
<b>Rezultat 4</b>	<b>Profesjonalna kadra - wzmocnienie potencjału i podniesienie kompetencji pracowników cieszyńskiego samorządu</b>							
Produkt 4.1	Wzmocnienie potencjału kadr administracji samorządowej Miasta Cieszyn	Liczba pracowników samorządowych (urzędu i / lub miejskich jednostek organizacyjnych) przeszkolonych z zakresu doskonalenia zarządzania i / lub doskonalenia świadczonych usług publicznych	osoba	listy obecności	Rocznie	2019	0	100
Produkt 4.2	Wsparcie kooperacji kluczowych pracowników i liderów społecznych	Wdrożono co najmniej jedno rozwiązanie instytucjonalne, zmierzające do zwiększenia zdolności instytucjonalnych i kompetencji lokalnej administracji	sztuka	zarządzenie burmistrza miasta ws zmiany regulaminu	Rocznie	2019	0	1
<b>Cel bilateralny</b>	<b>Poprawa współpracy pomiędzy podmiotami polskimi a instytucjami z Państw – Darczyńców zaangażowanymi w projekt</b>							
<b>Rezultat 5</b>	Wsparcie współpracy między Beneficjentem a podmiotami z Państw - Darczyńców							
Produkt 5.1		liczba uczestników z Polski w wizytach zagranicznych (w podziale na płeć, Państwo – Darczyńcę);	osoba	lista obecności	Rocznie	2019	0	10 K 10 M
Produkt 5.1		liczba uczestników z Państw – Darczyńców w wizytach w Polsce (w podziale na płeć, Państwo – Darczyńcę);	osoba	lista obecności	Rocznie	2019	0	10 K 10 M
Produkt 5.1		Liczba szkoleń współorganizowanych przez podmioty polskie i z Państw- Darczyńców.	sztuki	lista obecności	Rocznie	2019	0	5

## 2. Wskazanie kluczowych potrzeb rozwoju instytucjonalnego

Kluczowe potrzeby rozwoju instytucjonalnego Miasta Cieszyna oscylują wokół:

- Rozwijania umiejętności analitycznych pracowników JST oraz zastosowania nowoczesnych narzędzi informatycznych umożliwiających wdrożenie spójnego systemu agregacji danych.
- Rozwoju systemu podnoszenia kompetencji kadr JST, zarówno w zakresie umiejętności zarządczych, pracy projektowej, umiejętności informatycznych jak i umiejętności miękkich związanych z komunikacją, współpracą zespołową etc.
- Działań nakierowanych na poprawę jakości zarządzania strategicznego, w tym w szczególności podnoszenia kompetencji pracowników JST w zakresie standardów współpracy i umiejętności analizy, planowania i realizacji przyjętych działań, w celu pełnego wykorzystywania potencjału i pozycji miasta oraz poprawy efektywności funkcjonowania JST.
- Poprawy komunikacji „poziomej” wewnątrz jednostek JST poprzez poprawę efektywności współpracy zespołowej i jakości przepływu informacji.
- Wzrostu kompetencji kadr JST w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i pełniejszego niewykorzystania rzeczywistego potencjału zasobów ludzkich.
- Działań nastawionych na poprawę dostępności usług publicznych w mieście, dopasowania oferowanych usług do realnych potrzeb mieszkańców w oparciu o stosowanie formuł partycypacyjnego zarządzania miastem.
- Rozwoju kultury otwartości, inkluzyjności, transparentności działań we współpracy z mieszkańcami oraz instytucjami społecznymi i gospodarczymi.
- Poprawy obsługi petentów w oparciu o wdrożenie modelu komunikacji na linii urzędnik-klient.
- Rozwoju współpracy międzysektorowej, w tym współpracy z samorządami w kraju i poza jego granicami, w celu wykorzystywania i dzielenia się doświadczeniami i dobrymi praktykami z zakresu funkcjonowania JST.
- Zwiększenia dostępności mieszkańców za pomocą narzędzi e-komunikacji do danych agregowanych przez jednostki miejskie, w celu rozwijania współpracy z mieszkańcami i świadomego, planowego, ustandaryzowanego systemu współzarządzania.

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

Plan Rozwoju Instytucjonalnego jest wyrazem potrzeb społeczności lokalnej i samorządu miasta Cieszyna. Przedmiotowe opracowanie zostało poddane kompleksowej weryfikacji w zestawieniu z kluczowymi dokumentami strategicznymi i planistycznymi miasta. Zakres prowadzonej interwencji ma wymiar lokalny, kreuje rozwój na poziomie poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego. Niniejsze opracowanie jest w pełni zgodne z założeniami, priorytetami oraz celami artykułowanymi w poniżej zestawionych dokumentach.

#### Komplementarność z dokumentami na poziomie miasta

##### **Strategia Rozwoju Miasta Cieszyna na lata 2010 - 2020 w zakresie:**

CEL I: Stworzenie właściwej, nowoczesnej infrastruktury technicznej.

CEL II: Zapewnienie warunków dla rozwoju kapitału ludzkiego oraz podnoszenie jakości życia.

CEL III: Wzmocnienie konkurencyjności gospodarczej i atrakcyjności inwestycyjnej Cieszyna.

CEL IV: Kreowanie atrakcyjnego ośrodka turystycznego o znaczeniu ponadregionalnym.

##### **Plan Gospodarki Niskoemisyjnej Cieszyna w zakresie:**

Celu strategicznego - Dążenie do utrzymania niskoemisyjnego rozwoju gospodarczego i zaspokajania potrzeb społeczeństwa, tj. rozwoju gospodarczo-społecznego Miasta Cieszyn do 2020 roku następującego bez wzrostu zapotrzebowania na energię pierwotną i finalną.

##### **Gminny Program Ochrony Środowiska Miasta Cieszyna w zakresie:**

Celów strategicznych:

I. Stworzenie właściwej, nowoczesnej infrastruktury technicznej, społecznej i usługowej zaspokajającej potrzeby mieszkańców.

II. Zwiększenie atrakcyjności miasta dla chcących inwestować i prowadzić działalność gospodarczą.

III. Podniesienie atrakcyjności miasta i wypromowanie go jako miejsca, które warto odwiedzić.

##### **Gminny Program Rewitalizacji Miasta Cieszyna do roku 2026 w zakresie:**

Wizji obszaru rewitalizacji: Obszar po rewitalizacji to teren, na którym dobrze się mieszka, pracuje i wypoczywa, przyjazny mieszkańcom, przedsiębiorcom i turystom, dostępny pod względem komunikacyjnym, przyciągający klimatem pogranicza polsko-czeskiego oraz atrakcyjną, bezpieczną przestrzenią i wysokiej jakości infrastrukturą, zapewniający pełne wykorzystanie wszystkich zasobów i potencjałów lokalnych, wyróżniający się aktywnością mieszkańców sprzyjającą rozwojowi kapitału społecznego.

Celu strategicznego: Poprawa jakości życia mieszkańców i aktywizacja społeczno-gospodarcza, ład przestrzenny i nowoczesna infrastruktura oraz dobre warunki do pracy, nauki i wypoczynku w czystym, przyjaznym środowisku.

Cel szczegółowy Polityki w zakresie relacji międzypokoleniowych: Organizowanie przestrzeni życia publicznego w celu budowania relacji międzypokoleniowych.

## IV. Opis działań planowanych do podjęcia w odpowiedzi na zidentyfikowane problemy i cele

Zgodnie z przyjętą logiką dokumentu, w rozdziale zamieszczone zostały informacje o działaniach planowanych w ramach realizacji PRI wraz z dopasowanymi do nich celami strategicznymi oraz przedsięwzięciami. Działania i przedsięwzięcia zostały pogrupowane i w odpowiednich sekwencjach opisane w kolejnych częściach rozdziału.

### Działania w ramach celów strategicznych

#### 1. Wypracowane mechanizmów partycypacji oraz dostępu do informacji publicznej

I. Informacje ogólne	
I.1 Tytuł działania	Aktywne włączenie mieszkańców i podmiotów prywatnych w funkcjonowanie społeczne i gospodarcze Cieszyna
I.2 Planowany czas trwania działania	II 2021-II 2023
I.3 Całkowity koszt realizacji działania (w zł)	600 000,00
I.4 Podmiot realizujący działanie (lider działania)	Miasto Cieszyn
I.5 Cel strategiczny	Wzrost zaangażowania obywateli w życie publiczne
II. Szczegółowy zakres działania	
II.1 Krótki opis działania	Działanie to odpowiedź na zdiagnozowany deficyt związany z ograniczoną aktywnością obywatelską mieszkańców Cieszyna w życiu publicznym. Dotychczasowe procesy konsultacyjne prowadzone w mieście ograniczały się jedynie do prowadzenia konsultacji społecznych projektów uchwał, przeprowadzania ankiet, organizacji spotkań informacyjnych. W tych działaniach brała udział niewielka ilość osób, przeważnie tych samych. Tak prowadzone konsultacje doprowadziły do braku zainteresowania mieszkańców spotkaniami i rozmową na temat miasta z przedstawicielami urzędu miasta. Jednocześnie mieszkańcy biorą czynny udział w komentowaniu działań miasta na portalach społecznościowych, co nie przekłada się na udział w procesach konsultacyjnych. Istnieje duży potencjał aktywności społecznej w obszarze zarządzania miastem i oczekiwanie na wykorzystanie tego potencjału. Działanie <b>Aktywne włączenie mieszkańców i podmiotów prywatnych w funkcjonowanie społeczne i gospodarcze Cieszyna</b> stanowi niewątpliwie krok zmierzający do lepszego poznania potrzeb społeczności lokalnej i nawiązania aktywnej współpracy i dialogu z szerszą grupą mieszkańców. Dodatkowym komponentem działania jest podniesienie kompetencji pracowników w szczególności w zakresie partnerstw publiczno-prywatnych, które winny być narzędziem zbliżającym instytucje miasta do mieszkańców.
II.2 Planowane produkty działania	Produktami działania (przedsięwzięcie Wspólnie rozmawiamy o Cieszynie – nowy model partycypacji społecznej w Cieszynie) będzie: 1. Nowy Model Partycypacji Społecznej jako zbiór zasad i standardów prowadzenia konsultacji, dialogu społecznego - 1 2. Projekt uchwały Rady Miejskiej w sprawie zasad prowadzenia konsultacji wdrożenia Modelu Partycypacji Społecznej w Mieście Cieszynie - 1 3. Projekt zarządzenia Burmistrza Miasta w sprawie wdrożenia standardów prowadzenia dialogu społecznego w Mieście Cieszynie - 1  Produkty pośrednie:

	<p>1. Raport z badania opinii mieszkańców: 1</p> <p>2. Raporty z badań fokusowych: 1</p> <p>3. Szkolenia zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie modelowego systemu partycypacji społecznej zmierzającej do współzarządzania miastem przez mieszkańców w JST: 15 pracowników x 5 dni szkoleniowych</p> <p>4. Plan kampanii informacyjnej: 1</p> <p>W ramach przedsięwzięcia „Partnerstwo Publiczno-Prywatne nowym narzędziem realizacji zadań własnych miasta” produktami będą:</p> <p>1. Uzyskanie pełnej (kompletnej) dokumentacji niezbędnej do przeprowadzenia inwestycji w formule Partnerstwa Publiczno-Prywatnego.</p> <p>2. Podpisanie umowy z partnerem prywatnym na realizację inwestycji</p>
<b>II.3 Planowane rezultaty działania</b>	Rezultatem przedsięwzięć składowych działania będzie wzrost liczby interesariuszy uczestniczących w dialogu społecznym, w konsultacjach społecznych a także nabycie przez pracowników Urzędu Miejskiego nowych kompetencji umożliwiających przeprowadzenie kolejnych inwestycji z zastosowaniem Partnerstwa Publiczno-Prywatnego oraz poszerzenie wiedzy i kompetencji.
<b>II.4 Beneficjenci działania</b>	<p>Beneficjentem bezpośrednim będą pracownicy administracji</p> <p>Beneficjentem końcowym będą mieszkańcy, przedstawiciele organizacji społecznych, lokalni przedsiębiorcy oraz użytkownicy systemów miejskich.</p> <p>Beneficjentem bezpośrednim będą również szkoleniowcy, trenerzy i eksperci prowadzący szkolenia.</p>
<b>II.5 Standardy dostępności</b>	Działanie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznik nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytucznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: wszystkie spotkania organizowane w ramach realizacji przedsięwzięcia będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych, niezależnie od sprawności narządów słuchu i wzroku. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia mieszkańców ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie ich indywidualnych ograniczeń.
<b>II.6 Włączenie społeczności lokalnej</b>	Przygotowanie narzędzi w ramach tego przedsięwzięcia będzie angażowało lokalną społeczność. Zarówno szkolenia dla pracowników oraz przygotowanie nowego mechanizmu partycypacyjnego odbędzie się przy aktywnym udziale mieszkańców. W ramach przygotowania mechanizmu partycypacji planuje się szerokie konsultacje w zakresie diagnozy potrzeb i preferencji mieszkańców, a także liczne spotkania pilotażowe/modelowe.
<b>II.7 Informacja i promocja</b>	Powodzenie realizacji przedsięwzięć w ramach tego działania w dużej mierze oparte jest o budowę zaufania do nowego wymiaru kontaktu mieszkańców z lokalnymi władzami. Informowanie oraz włączanie w proces przygotowania i realizacji przedsięwzięć samych mieszkańców pozwoli na naturalne wyłonienie ambasadorów proponowanych rozwiązań wśród lokalnej społeczności. Utożsamianie się mieszkańców z działaniem i realizowanymi przedsięwzięciami poza prowadzonymi akcjami informacyjnymi z wykorzystaniem zwyczajowych form komunikacji: strona www, Biuletyn Informacji Publicznej, aplikacja



	<p>mobilna, lokalne media, dedykowane strony internetowe, to jeden z najważniejszych nośników informacji na temat realizacji przedmiotowych przedsięwzięć. Miejsca w przestrzeni miejskiej powiązane z realizacją przedsięwzięć zyskają dedykowane oznakowanie, które będzie również wynikiem konsultacji społecznych i będzie zaprojektowane w sposób ergonomiczny i dostępny dla wszystkich w tym dla osób ze szczególnymi potrzebami. Informacje oraz wszelkie przekazy będą przygotowywane prostym i zrozumiałym dla każdego językiem, aby zapewnić komfort korzystania z wdrożonych narzędzi.</p>
<b>II.8 Trwałość działania</b>	<p>Po zakończeniu realizacji przedsięwzięć zgodnie z opisem szczegółowym Miasto będzie utrzymywało przez co najmniej pięć lat wdrożone narzędzia co najmniej w formie wdrożonej, ale też będzie pokrywać z własnego budżetu koszty związane z koniecznością wprowadzania zmian i modernizacji. Wdrożone narzędzia będą spełniały wymogi dostępności w tym dla osób ze szczególnymi potrzebami, co będzie realizować miasto we własnym zakresie po zakończeniu realizacji każdego z przedsięwzięć wchodzących w skład niniejszego działania. W okresie trwałości miasto będzie dążyło do wsparcia rozwiązań rozwojowych dla wdrożonych narzędzi i przedsięwzięć, tak aby były one nie mniej atrakcyjne dla beneficjentów bezpośrednich oraz beneficjentów końcowych.</p>
<b>II.9 Opis poszczególnych przedsięwzięć w ramach działania</b>	
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>1. Wspólnie rozmawiamy o Cieszynie – nowy model partycypacji społecznej w Cieszynie</b>
<b>Opis i zakres przedmiotowy:</b>	<p>1. Powołanie zespołu ds. wypracowania nowego modelu partycypacji społecznej – II kw. 2021</p> <p>2. Wypracowanie opisu przedmiotu zamówienia i wybór doradcy/eksperta w zakresie partycypacji społecznej – III kw. 2021</p> <p>3. Pogłębiona analiza barier komunikacji i preferencji mieszkańców wobec sposobów komunikowania się z administracją jst/badania opinii publicznej, badania fokusowe wśród organizacji pozarządowych - IV kw. 2021</p> <p>4. Opracowanie od 8 do 10 scenariuszy spotkań, konsultacji, dialogu z mieszkańcami oraz ich szerokie omówienie z interesariuszami – I – II kw. 2022</p> <p>5. Opracowanie Nowego Modelu Partycypacji Społecznej tj. zasad i standardów prowadzenia konsultacji, dialogu społecznego – III kw. 2022</p> <p>6. Utworzenie stanowiska pełnomocnika ds. partycypacji społecznej</p> <p>7. Przygotowanie pracowników urzędu i jednostek organizacyjnych do wdrożenia Modelu Partycypacji – III kw. 2022 – IV kw. 2022</p> <p>8. Przeprowadzenie pilotażowych spotkań, konsultacji społecznych wg wybranych scenariuszy – I – III kw. 2023</p> <p>9. Ewaluacja założeń oraz wypracowanie docelowej wersji Modelu Partycypacji Społecznej - tj. zasad i standardów prowadzenia konsultacji, dialogu społecznego – IV kw. 2024</p>
<b>Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie:</b>	Miasto Cieszyn
<b>Zakres czasowy:</b>	II-2021 – IV-2024
<b>Szacunkowy koszt (w zł):</b>	300 000,00
<b>Planowane źródła finansowania:</b>	Dotacje na projekt EOG
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>2. Partnerstwo Publiczno-Prywatne nowym narzędziem realizacji zadań własnych miasta</b>
<b>Opis i zakres przedmiotowy:</b>	<p>Celem przedsięwzięcia jest nabycie umiejętności przez pracowników urzędu w zakresie przygotowania i przeprowadzania procesu partnerstwa publiczno-privatnego na przykładzie przeprowadzenia inwestycji „Zagospodarowanie przestrzeni publicznej w obszarze Miejskich Hal Targowych i targowisk miejskich w rejonie ulic: Sarkandra, Stawowa, Kolejowa”.</p> <p>Przedsięwzięcie będzie składało się z następujących etapów:</p>

	1. Przeprowadzenie cyklu szkoleń dla zespołu pracowników, którzy uczestniczyć będą w pilotażowej procedurze realizacji inwestycji z zastosowaniem Partnerstwa Publiczno-Prywatnego – II kw. 2021 – IV kw. 2021: - Koncepcja i podstawy prawne partnerstwa publiczno-privatnego. - Przygotowanie projektu PPP - standardy postępowania. - Umowa o partnerstwie publiczno-privatnym – ramy prawne oraz mechanizmy płatności. - Możliwości dofinansowywania partnerstwa. - Monitoring przebiegu partnerstwa. - Case study (parkingi, szpitale, domy pomocy). 2. Zdefiniowanie przez pracowników zakresu projektu PPP etap przygotowawczy – III kw. 2021 3. Wybór doradcy/doradców przy przygotowaniu i realizacji projektu PPP polegającego na zaprojektowaniu, budowie, finansowaniu i utrzymaniu obiektu kubaturowego użyteczności publicznej o wartości nakładów inwestycyjnych ok. 30 mln zł – III kw. 2021 4. Przygotowanie postępowania na wybór partnera – IV kw. 2021	
Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie:	Miasto Cieszyn	
Zakres czasowy:	II-2021 – IV-2021	
Szacunkowy koszt (w zł):	300 000,00	
Planowane źródła finansowania:	Dotacje na projekt EOG	
III. Planowane źródła finansowania działania		
Nazwa przedsięwzięcia:	Wspólnie rozmawiamy o Cieszynie – nowy model partycypacji społecznej w Cieszynie	
Rok	Szacunkowy koszt	Źródło finansowania
2021	60 000,00	Dotacje na projekt EOG
2022	150 000,00	Dotacje na projekt EOG
2023	90 000,00	Dotacje na projekt EOG
Nazwa przedsięwzięcia:	Partnerstwo Publiczno-Prywatne nowym narzędziem realizacji zadań własnych miasta.	
Rok	Szacunkowy koszt	Źródło finansowania
2021	300 000,00	Dotacje na projekt EOG

## 2. Wdrożenie rozwiązań informatycznych dla usprawnienia pracy JST

I. Informacje ogólne	
<b>I.1 Tytuł działania</b>	Wdrożenie rozwiązań informatycznych dla usprawnienia pracy JST
<b>I.2 Planowany czas trwania działania</b>	III/2021 - IV/2023
<b>I.3 Całkowity koszt realizacji działania (w zł)</b>	2 125 000,00
<b>I.4 Podmiot realizujący działanie (lider działania)</b>	Gmina Cieszyn
<b>I.5 Cel strategiczny</b>	Usprawnienie procesu informatyzacji JST
II. Szczegółowy zakres działania	
<b>II.1 Krótki opis działania</b>	Działanie nastawione jest na standaryzację funkcjonowania samorządu Gminy Cieszyn, jako odpowiedź na pojawiające się w jej funkcjonowaniu deficyty związane z agregowaniem danych umożliwiających tworzenie analiz oraz formułowanie wniosków dla realizacji polityk lokalnych. Oprócz danych ogólnie dostępnych związanych z działaniem samorządu, wyzwania polityki na szczeblu regionalnym wymagają podejścia

	<p>systemowego i kompleksowego dla tworzenia analiz. Szczególnym wyzwaniem dla JST jest tworzenie takich rozwiązań strategicznych, które umożliwiają prowadzenie polityki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomicznej, nastawionej na efektywne wykorzystanie środków publicznych,</li> <li>- ekologicznej, uwzględniającej aspekty ochrony środowiska,</li> <li>- prospołecznej, skierowanej do wszystkich grup społecznych zamieszkujących dane terytorium.</li> </ul> <p>Warunki, w jakich współcześnie działają jednostki samorządu terytorialnego, wymagają od nich stosowania zasad zintegrowanego zarządzania strategicznego. Zasad ukierunkowanych na osiąganie celów rozwojowych, zdefiniowanych w dokumentach strategicznych, kształtujących rozwój społeczno – gospodarczy wspólnot samorządowych. Proces ten powinien opierać się o skoordynowane stosowanie niezbędnych narzędzi zarządzania i świadome wykorzystanie efektu synergii podejmowanych działań, wsparte stałym monitoringiem i okresową ewaluacją. Podejście to wymaga szerokiej dostępności danych pozwalających na diagnozę obecnego stanu oraz umiejętności ich analizowania w ujęciu porównawczym. Ważne jest również praktyczne wykorzystanie wniosków w procesie aktualizacji strategii sektorowych planów operacyjnych oraz w procesie bieżącego zarządzania.</p> <p>W Cieszynie w ograniczonym stopniu (w zarządzaniu miastem, tworzeniu analiz finansowych, przepływie kluczowych informacji i danych) wykorzystuje się technologie informatyczne. Identyfikuje się problem związany z niedoborem szybko i kompleksowo dostępnych danych niezbędnych do prowadzenia analiz dotyczących miasta, jego rozwoju, silnych i słabych stron, szans i zagrożeń.</p> <p>Dane agregowane z wszystkich miejskich jednostek i instytucji umieszczone w jednej aplikacji umożliwiłyby lepsze możliwości pozyskiwania kompleksowych danych o gminie, ale także danych dotyczących, demografii, zmian w zakresie inwestycji, danych finansowych.</p> <p>Stworzenie nowego narzędzia cyfrowego byłoby bardzo przydatne w bieżącej działalności gminy dla potrzeby konstruowania różnego rodzaju opracowań, analiz, prezentacji, przygotowywania materiałów pod kątem zadań budżetowych.</p> <p>Głównym celem modernizacji systemów informatycznych jest doskonalenie procesów pracy w Urzędzie zarówno w sferze stymulowania rozwoju miasta i zarządzania jego mieniem, jak i w zakresie załatwiania indywidualnych spraw jego mieszkańców.</p> <p>Obecnie urząd miejski i miejskie jednostki korzystają z różnych systemów i programów informatycznych do realizacji zadań własnych. Są to m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- programy finansowo-księgowe REKORD, Dysponent</li> <li>- System Informacji geodezyjno-przestrzennej eWmapa</li> <li>- system obiegu dokumentów SOD</li> <li>- system zarządzania LIDER</li> <li>- Źródło</li> <li>- system do zarządzania budżetem obywatelskim</li> </ul> <p>Szersze wykorzystanie narzędzi informatycznych i specjalistycznego oprogramowania (dedykowanego dla cieszyńskiego samorządu) mogłoby przyczynić się w przyszłości do ograniczenia deficytów kompetencyjnych kadr w zakresie analizy danych i wyciągania na ich bazie trafnych wniosków. Docelowo w kontekście zarządzania finansami miasta, obniżyłoby to także koszty związane z podejmowaniem nietrafionych decyzji finansowych, które nadmiernie obciążają budżet miasta. Narzędzia informatyczne mogłyby przyczynić się także do rozszerzenia i upowszechnienia monitoringu i ewaluacji działań realizowanych przez cieszyński samorząd.</p> <p>W efekcie zdiagnozowanych problemów obserwuje się niższą efektywność pracy JST, a także znaczące straty wynikające z niewykorzystywania potencjałów zarówno otoczenia społecznego, gospodarczego jak i instytucji publicznych, które nie są w pełni włączone w procesy współzrządzenia i współzarządzania.</p> <p>Działanie oprócz zadań związanych z przemodelowaniem pracy wewnętrznej JST, ma także na celu wypracowanie standardów komunikacji i włączenie mieszkańców i ich instytucji (gospodarczych, społecznych, naukowych itp.) w prace związane z</p>
--	---

	<p>wypracowaniem nowej formuły komunikacji w mieście. Jest to wynik zdiagnozowanej „bierności” mieszkańców, których do tej pory (poza budżetem obywatelskim) nie udało włączyć w zarządzanie miastem, co pośrednio wynika ze stosowania nieskutecznych narzędzi komunikacji i niewykorzystywania uwag mieszkańców, do wdrażania zmian w mieście.</p> <p>W zakresie polityki ekologicznej Gmina Cieszyn staje przed koniecznością pogodzenia dalszego rozwoju z ograniczeniem emisji gazów cieplarnianych. Jednym z działań pozwalających sprostać temu wyzwaniu jest ograniczanie strat energetycznych i poprawa efektywności energetycznej w obiektach komunalnych przez zarządzanie zużyciem energii i innych mediów w miejskich obiektach użyteczności publicznej (ok. 40). W większości obiektów należących do Miasta Cieszyn optymalizacja może następować w oparciu o monitorowanie i analizę bieżącego zużycia energii i innych mediów. Natomiast w dziesięciu obiektach, w których notowana jest znaczna konsumpcja energii, konieczne jest zastosowanie systemu pozwalającego zdalne sterowanie, monitorowanie i sterowanie pracą instalacji w czasie rzeczywistym.</p> <p>Podsumowując, działanie uwzględnia w swoim zamierzeniu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wdrożenie zasad profesjonalnego zarządzania w sektorze publicznym z wykorzystaniem metod i technik z sektora prywatnego,</li> <li>- nacisk na wyznaczanie jasnych celów, ustalanie wskaźników ich wykonania oraz standardy usług,</li> <li>- nacisk na kontrolowanie wyników działań – czy cele zostały osiągnięte?</li> <li>- specjalizacja działania instytucji administracji publicznej – polegająca na wyodrębnianiu z dostępnych informacji tych najbardziej potrzebnych</li> <li>- zwiększenie dyscypliny w wykorzystaniu środków budżetowych i czasu pracy (ściśly pomiar i raportowanie w kontekście osiągania celów, ewaluacja zrealizowanych działań pod kątem osiągania celów i efektywności finansowej).</li> </ul>
II.2 Planowane produkty działania	<p><b>Integracja miejskiego systemu informatycznego narzędziem skutecznego zarządzania miastem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- system agregacji danych – 1 szt.</li> <li>- utworzenie zintegrowanego systemu informatycznego opartego o system agregacji danych – 1 szt.</li> <li>- zakup 35 laptopów na potrzeby obsługi oprogramowania w celu korzystania z systemu przez miejskie jednostki organizacyjne – 35 szt.</li> <li>- przeszkolenie 45 użytkowników – 45 osób.</li> </ul> <p><b>System monitoringu i zarządzania zużyciem energii i wody w obiektach Miasta Cieszyn:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- system informatyczny – 1 szt.</li> <li>- baza zawierająca dane na temat charakterystyki technicznej i energetycznej budynków gminnych oraz historycznych wielkości zużycia mediów. - 1 szt.</li> <li>- urządzenia pomiarowe i wykonawcze (wraz z systemem łączności) – 10 szt.</li> </ul>
II.3 Planowane rezultaty działania	<p>Rezultatem realizacji przedsięwzięcia <b>"Integracja miejskiego systemu informatycznego narzędziem skutecznego zarządzania miastem"</b> będzie przede wszystkim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie 4 tematycznych raportów na bazie zintegrowanego systemu</li> <li>- zintegrowanie danych z systemów informatycznych miasta – min. 6 systemów</li> <li>- wzrost efektywności realizacji zadań przez pracowników zatrudnionych w Urzędzie Miejskim, umiejętność zarządzania i wykorzystywania wdrożonych nowych rozwiązań w zakresie organizacji Urzędu Miejskiego skutkujących poprawą sprawności instytucjonalnej miasta,</li> <li>- zapewnienie profesjonalnej obsługi dla realizowanych usług przez miasto Cieszyn dzięki wdrożeniu usprawnień cyfrowych,</li> <li>- zwiększenie skuteczności pozyskiwania i opracowywania danych o gminie</li> </ul> <p>Rezultatem realizacji przedsięwzięcia <b>"System monitoringu i zarządzania zużyciem energii i wody w obiektach Miasta Cieszyn"</b> będzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oszczędność energii elektrycznej, ciepłej, oszczędność zużycia wody,</li> <li>- kontrola zużycia energii i wody,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych,</li> <li>- zmniejszenie produkcji ścieków,</li> <li>- zwiększenie efektywności energetycznej,</li> <li>- niższe koszty funkcjonowania obiektów,</li> <li>- możliwość precyzyjnego planowania budżetu w oparciu o dokładniejsze prognozy zużycia mediów,</li> <li>- bezpieczne i wygodne archiwizowanie danych, możliwość łatwego i przejrzystego prezentowania danych,</li> <li>- świadome zarządzanie gospodarką energetyczną i wydatkami, prowadzące do oszczędności mediów, a także zwiększenie efektywności energetycznej w gminie,</li> <li>- kreowanie i rozwój wizerunku jednostki samorządu terytorialnego, świadomej konieczności efektywnego zarządzania energią, zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju,</li> <li>- wzrost odporności miasta Cieszyna na skutki zmian klimatycznych,</li> <li>- ograniczenie skali zagrożeń związanych ze skutkami zmian klimatycznych,</li> <li>- ograniczenie skutków finansowych, gospodarczych, środowiskowych i społecznych skutków zmian klimatycznych.</li> </ul>
<b>II.4 Beneficjenci działania</b>	<p>Beneficjentem bezpośrednim będą pracownicy administracji samorządowej, jednostki samorządowe oraz instytucje publiczne.</p> <p>Beneficjentem końcowym będą mieszkańcy, przedstawiciele organizacji społecznych, lokalni przedsiębiorcy oraz użytkownicy systemów miejskich.</p>
<b>II.5 Standardy dostępności</b>	<p>Przedsięwzięcia zakładają dostępność dla wszystkich mieszkańców, w tym grup o szczególnych potrzebach i zagrożonych wykluczeniem społecznym i wpisuje się w założenia Programu Dostępność Plus 2018-2025. Przedsięwzięcia będą realizowane z uwzględnieniem Zał. nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. Projekt uwzględni standardy cyfrowe, informacyjno-promocyjne, szkoleniowe przede wszystkim poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zgodność ze standardem WCAG 2.1;</li> <li>- materiały będą opracowane w języku łatwym do czytania lub w innych wersjach alternatywnych (na przykład audio, rysunki, symbole, infografiki) dla osób, które ze względu na trudności poznawcze nie komunikują się płynnie;</li> <li>- wszystkie spotkania organizowane w ramach realizacji przedsięwzięcia będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych, niezależnie od sprawności.</li> </ul> <p>Ponadto opracowany i wdrożony system spełniać będzie wszelkie standardy dostępności cyfrowej przewidziane innymi regulacjami prawnymi obowiązującymi zarówno w Unii Europejskiej, jak i w Polsce w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych sporządzonej w Nowym Jorku w dniu 13 grudnia 2006 roku;</li> <li>- Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych;</li> <li>- Ustawy z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych. W przypadku opracowań tradycyjnych w ramach realizowanych przedsięwzięć treści przygotowywane, publikowane oraz podawane do publicznej wiadomości w ramach realizacji tego przedsięwzięcia będą przygotowywane, tak aby jej interpretacja nie stanowiła barier dla różnego rodzaju oprogramowania wspierającego osoby ze szczególnymi potrzebami.</li> </ul>
<b>II.6 Włączenie społeczności lokalnej</b>	<p>Narzędzia wdrożone w ramach przedsięwzięć będą angażowały lokalną społeczność, kadry samorządowe, przedstawiciele biznesu oraz trzeciego sektora. Możliwości jakie niosą innowacyjne technologie przyczynią się do budowy nowego wymiaru zaufania społecznego. Dzięki wdrożonym narzędziom elektronicznym miasto zyska sprawność instytucjonalną w zakresie kształtowania polityki lokalnej, która będzie wpływała w</p>

	<p>sposób rzeczywisty na partycypację społeczną i będzie budowała wspólne poczucie odpowiedzialności za otoczenie miasta.</p> <p>Wdrożone narzędzia elektroniczne będą uzupełnieniem szeregu działań podejmowanych od wielu lat przez samorząd w kontekście udostępniania danych lokalnych, umożliwiających sprawne zarządzanie strategiczne. Mieszkańcy w ramach przygotowania przedsięwzięć będą mieli realny wpływ na końcowy kształt zaprojektowanych narzędzi, dzięki zaplanowanym warsztatom oraz badaniom ich preferencji i oczekiwań.</p>
<b>II.7 Informacja i promocja</b>	<p>Powodzenie realizacji przedsięwzięć w ramach tego działania w dużej mierze oparte jest o budowę zaufania do nowego wymiaru przedstawiana danych o JST.</p> <p>Informowanie oraz włączanie w proces przygotowania i realizacji przedsięwzięć samych mieszkańców pozwoli na naturalne wyłonienie ambasadorów proponowanych rozwiązań wśród lokalnej społeczności. Utożsamianie się mieszkańców z działaniem i realizowanymi przedsięwzięciami poza prowadzonymi akcjami informacyjnymi z wykorzystaniem zwyczajowych form komunikacji: strona www, Biuletyn Informacji Publicznej, aplikacja mobilna, lokalne media, dedykowane strony internetowe, to jeden z najważniejszych nośników informacji na temat realizacji przedmiotowych przedsięwzięć.</p> <p>Informacje oraz wszelkie przekazy będą przygotowywane prostym i zrozumiałym dla każdego językiem, aby zapewnić komfort korzystania z wdrożonych narzędzi. W szczególności po zakończonym wdrożeniu przedsięwzięcia przeprowadzona zostanie akcja informacyjna skierowana do wszystkich mieszkańców dotycząca nowych możliwości jakie stwarza system. Planowane są również działania promocyjne w zakresie promocji możliwości włączenia innych podmiotów do udostępniania danych w ramach rozbudowania systemu w przyszłości.</p>
<b>II.8 Trwałość działania</b>	<p>Po zakończeniu realizacji przedsięwzięć, zgodnie z opisem szczegółowym, Miasto będzie utrzymywało przez co najmniej pięć lat wdrożone narzędzia co najmniej w formie wdrożonej, ale też będzie pokrywać z własnego budżetu koszty związane z koniecznością wprowadzania zmian i modernizacji. Wdrożone narzędzia będą spełniały wymogi dostępności, w tym dla osób ze szczególnymi potrzebami, co będzie realizować miasto we własnym zakresie po zakończeniu realizacji każdego z przedsięwzięć wchodzących w skład niniejszego działania. W okresie trwałości miasto będzie dążyło do wsparcia rozwiązań rozwojowych dla wdrożonych narzędzi i przedsięwzięć, tak aby były one nie mniej atrakcyjne dla beneficjentów bezpośrednich oraz beneficjentów końcowych.</p> <p>Rozwiązanie będzie utrzymywane i rozwijane z zaangażowaniem środków własnych cieszyńskiego samorządu w porozumieniu z kierownikami jednostek.</p> <p>Wszelkie działania rozwojowe w zakresie tego przedsięwzięcia będą poddawane konsultacjom z kierownikami jednostek, aby zapewnić spójność zarówno rozwiązania systemowego jak i potrzeb poszczególnych jednostek. Prowadzone będą również cyklicznie badania oceny komunikacji wewnętrznej, w których udział będą brali pracownicy.</p> <p>Oceny wdrożonych rozwiązań będą przeprowadzane cyklicznie, z własnych środków, w drodze ankiet dla pracowników i badania satysfakcji klienta.</p>
<b>II.9 Opis poszczególnych przedsięwzięć w ramach działania</b>	
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Integracja miejskiego systemu informatycznego narzędziem skutecznego zarządzania miastem.</b>
<b>Opis i zakres przedmiotowy:</b>	<p>Przedsięwzięcie polega na opracowaniu i wdrożeniu nowego systemu informatycznego, umożliwiającego agregację kluczowych danych oraz następnie upowszechnienia monitoringu i ewaluacji działań realizowanych przez cieszyński samorząd. Docelowo w kontekście zarządzania finansami miasta, obniżyłoby to także koszty związane z podejmowaniem nietrafionych decyzji finansowych, które nadmiernie obciążają budżet miasta.</p> <p>Realizacja przedsięwzięcia obejmuje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizę potrzeb urzędu i miejskich jednostek organizacyjnych w obszarach integracji systemów informatycznych. Analiza obejmuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>- System wspomagania zarządzania (Management Information System – MIS, Decision Support System – DSS, Executive Information Systems - EIS), funkcjonujący w oparciu o hurtownię danych;</li> </ul> </li> </ol>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hurtownie danych – stanowiącą element integrujący systemy informatyczne,</li> <li>- Bazy Działalności, obejmujące wszystkie nieprzestrzenne bazy tematyczne (w tym również systemy finansowo-księgowe, kadrowo-płacowe),</li> <li>- System Informacji Przestrzennej,</li> <li>- Systemy Informacji Geodezyjnej,</li> <li>- System Obiegu Dokumentów,</li> <li>- Portal internetowy - obejmujący m.in. stronę www miasta, BIP - Biuletyn Informacji Publicznej.</li> </ul> <p>Analiza zostanie wykonana przed podmiot zewnętrzny - IV kw. 2021</p> <p>2. Przygotowanie koncepcji systemu – wykonawca zewnętrzny – I kw. 2022.</p> <p>Opracowanie będzie punktem wyjścia do podjęcia prac nad porządkowaniem stanu zasobów informatycznych Miasta, zwłaszcza w połączeniu z niezbędnym dla takiego przedsięwzięcia zoptymalizowaniem organizacji Miasta i wprowadzeniem systemu zarządzania procesami.</p> <p>3. Wyłonienie wykonawcy systemu. Procedura zostanie wykonana przed podmiot zewnętrzny – II kw. 2022.</p> <p>4. Realizację i wdrożenie systemu integrującego miejskie systemy informatyczne. Integracja obejmie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- system wspomagania zarządzania miastem funkcjonujący w oparciu o hurtownię danych,</li> <li>- hurtownie danych,</li> <li>- bazy działalności, obejmujące wszystkie nieprzestrzenne bazy tematyczne (w tym również systemy finansowo-księgowe, kadrowo-płacowe),</li> <li>- System Informacji Przestrzennej,</li> <li>- Systemy Informacji Geodezyjnej,</li> <li>- System Obiegu Dokumentów,</li> <li>- Portal internetowy - obejmujący m.in. stronę www miasta, BIP - Biuletyn Informacji Publicznej,</li> </ul> <p>III kw. 2022 – III kw. 2023</p> <p>5. Wyposażenie sprzętowe. Zakup laptopów wraz z oprogramowaniem w celu możliwości korzystania z zintegrowanego systemu informatycznego. Zakup 35 sztuk laptopów na potrzeby miejskich jednostek organizacyjnych.</p> <p>III kw. 2022 – III kw. 2023</p> <p>6. Przeprowadzenie szkoleń z użytkowania systemu dla wyznaczonych 45 pracowników urzędu i miejskich jednostek organizacyjnych – IV kw. 2023.</p> <p>3 szkolenia grupowe - szkoleniowe po 15 uczestników. 1 x 8h każdej grupy (łącznie 24 h)</p> <p>45 szkoleń indywidualnych x 4 h.</p>
<b>Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie:</b>	Gmina Cieszyn
<b>Zakres czasowy:</b>	IV kw. 2021 – IV kw. 2023
<b>Szacunkowy koszt (w zł):</b>	1 500 000,00
<b>Planowane źródła finansowania:</b>	Dotacje na projekt EOG
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>System monitoringu i zarządzania zużyciem energii i wody w obiektach Miasta Cieszyn.</b>
<b>Opis i zakres przedmiotowy:</b>	<p>Przedsięwzięcie pn. „System zarządzania zużyciem energii i mediów w obiektach Miasta Cieszyn”, będzie polegało na stworzeniu narzędzia pozwalającego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monitorować zużycie energii i mediów w komunalnych obiektach użyteczności publicznej (ok. 40),</li> <li>- analizować dane dotyczące konsumpcji mediów,</li> <li>- powierzyć zewnętrznemu operatorowi zdalną optymalizację pracy instalacji w wybranych budynkach,</li> <li>- identyfikować nieprawidłowości w funkcjonowaniu instalacji,</li> <li>- sterować pracą instalacji w czasie rzeczywistym,</li> <li>- podejmować działania zmierzające do eliminacji niekorzystnych zachowań.</li> </ul> <p>Etap I</p>

	<p>III kw. 2021 - IV kw. 2021</p> <p>1. Zebranie i digitalizacja informacji na temat charakterystyki technicznej i energetycznej budynków gminnych:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- danych dotyczących charakterystyki technicznej budynku (np. powierzchnia całkowita, ogrzewana);</li><li>- dokładne określenie przeznaczenia budynku, sposobów i częstotliwości wykorzystania poszczególnych pomieszczeń, godzin pracy, liczby użytkowników itp.;</li><li>- zebranie informacji na temat instalacji, systemów i wyposażenia zużywającego energię;</li><li>- określenie stanu technicznego budynku i jego wyposażenia;</li><li>- identyfikacja najważniejszych inwestycji zrealizowanych w okresie ostatnich 3-5 lat;</li><li>- zebranie historyczny danych na temat zużycia energii i mediów (np. na podstawie rachunków za energię i wodę).</li></ul> <p>2. Organizacja postępowania przetargowego:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- opracowanie SIWZ;</li><li>- opisu przedmiotu zamówienia;</li><li>- wybór wykonawcy.</li></ul> <p>Etap II</p> <p>I kw. 2022 - IV kw. 2022</p> <p>1. Przekazanie Wykonawcy danych dotyczących struktury jednostek organizacyjnych w mieście oraz informacji na temat charakterystyki technicznej i energetycznej budynków gminnych.</p> <p>2. Ustalenie modelu współpracy oraz udostępniania danych dotyczących zużycia energii i mediów przez dostawców.</p> <p>3. Przygotowanie wersji roboczej systemu i wykonanie testów wewnętrznych:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- modułu odpowiedzialnego za zbieranie danych ze wszystkich obiektów gminnych,</li><li>- modułu zaprojektowanego do zarządzania (sterowania) zużyciem energii w wybranych dziesięciu budynkach.</li></ul> <p>4. Szkolenia obsługi oraz funkcjonalności systemu.</p> <p>5. Testy po stronie Zamawiającego i zgłoszenie potencjalnych uwag.</p> <p>6. Przekazanie ostatecznej wersji systemu.</p> <p>Etap III</p> <p>od I kw. 2022</p> <p>Bieżące funkcjonowanie systemu</p>	
Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie:	Gmina Cieszyn	
Zakres czasowy:	III-2021 – IV-2023	
Szacunkowy koszt (w zł):	625 000,00	
Planowane źródła finansowania:	Dotacje na projekt EOG	
Nazwa przedsięwzięcia:	Integracja miejskiego systemu informatycznego narzędziem skutecznego zarządzania miastem.	
Rok	Szacunkowy koszt	Źródło finansowania
2021	25 000	Dotacje na projekt EOG
2022	605 960	Dotacje na projekt EOG
2023	869 040	Dotacje na projekt EOG
Nazwa przedsięwzięcia:	System monitoringu i zarządzania zużyciem energii i wody w obiektach Miasta Cieszyn.	
Rok	Szacunkowy koszt	Źródło finansowania
2021	45 000	Dotacje na projekt EOG
2022	490 000	Dotacje na projekt EOG

### 3. Wzmocnienie potencjału kadr administracji samorządowej



I. Informacje ogólne	
I.1 Tytuł działania	Wzmocnienie potencjału kadr administracji samorządowej
I.2 Planowany czas trwania działania	II-2021 – IV-2023
I.3 Całkowity koszt realizacji działania (w zł)	794 800
I.4 Podmiot realizujący działanie (lider działania)	Miasto Cieszyn
I.5 Cel strategiczny	Wprowadzenie zintegrowanego systemu szkoleń
II. Szczegółowy zakres działania	
II.1 Krótki opis działania	<p>Działanie to odpowiedź na zdiagnozowane problemy związane z niedoskonałością kadry urzędniczej, mało skutecznym zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz niedoborem kadr UM Cieszyn.</p> <p>Niewystarczające umiejętności informatyczne pracowników, co wobec stale doskonalonych narzędzi informatycznych stanowi narastający problem w szybkiej realizacji zadań, brak oferty szkoleniowej dostosowanej do potrzeb Urzędu w tym zakresie, pojawienie się nowych obowiązków w samorządzie związanych z koniecznością nabycia kolejnych umiejętności cyfrowych np. opracowywanie raportu o stanie gminy, transmisja obrad sesji, umieszczanie napisów na nagraniach publikowanych w Internecie, informatyzacja usług publicznych, wprowadzenie pracy zdalnej z uwagi na epidemię - aktualny system szkoleń pracowników Urzędu bazujący na pojedynczych szkoleniach z poszczególnych obszarów tematycznych nie jest w stanie wspomóc i przygotować kadr.</p> <p>W związku z ciągle zmieniającymi się przepisami, wytycznymi i nowymi praktykami rozwiązywania problemów miast lokalna kadra urzędnicza nie jest w stanie nadążyć za zachodzącymi zmianami z jednej strony ze względu na brak odpowiednich narzędzi śledzenia innowacyjnych rozwiązań, z drugiej strony na zbyt mało liczną kadrę. Co więcej zauważalny jest problem związany z brakiem zainteresowanych osób do pracy w urzędzie miejskim i miejskich jednostkach organizacyjnych. Na organizowane nabory na wolne stanowiska urzędnicze często nie ma odpowiedzi w postaci złożenia aplikacji kandydatów. Organizowane nabory na wolne stanowiska często nie prowadzą także do wyboru kandydata do zatrudnienia.</p> <p>Przedsięwzięcia zaproponowane w ramach działania zmierzają do organizacji szkoleń informatycznych – poszerzających wiedzę z zakresu wykorzystania nowoczesnych narzędzi elektronicznych, organizacji sprofilowanych wizyt studyjnych, zgodnych z potrzebami miasta, a także uruchomienie płatnych stażów, które powinny zachęcić do pracy w lokalnym magistracie i wykształcić kompetentną kadrę.</p>
II.2 Planowane produkty działania	<p>Do produktów działania należy zaliczyć:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cykl 10 szkoleń informatycznych dla pracowników samorządowych,</li> <li>2. 40 przeszkolonych pracowników</li> <li>3. 4 pięciodniowe wyjazdy studyjne</li> <li>4. 4 raporty podsumowujące dobre praktyki</li> <li>5. Wzmocniony system gospodarki odpadami</li> <li>6. Wzmocniony system zamówień publicznych</li> <li>7. Przygotowanie i realizacja programu stażowego – 1 szt.</li> <li>8. 8 osób (studentów), które odbyły staż w UM</li> </ol>
II.3 Planowane rezultaty działania	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podniesienie kompetencji informatycznych pracowników uczestniczących w szkoleniu.</li> <li>2. Zwiększenie kompetencji pracowników i wzmocnienie systemu gospodarki odpadami komunalnymi.</li> <li>3. Wzmocnienie systemu zamówień publicznych.</li> <li>4. Przygotowanie młodych ludzi do pracy w samorządzie terytorialnym.</li> <li>5. Zwiększenie zainteresowania młodych ludzi pracą w samorządzie terytorialnym.</li> </ol>

	<p>Rezultaty pośrednie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opracowanie cyklu szkoleń informatycznych dostosowanych do specyfiki pracownika samorządowego.</li> <li>2. Opracowanie programu szkoleń jst.</li> <li>3. Uzyskanie certyfikatów przez pracowników jst uczestniczących w cyklu szkoleń.</li> <li>4. Zbudowanie zespołu liderów jst w celu dzielenia się wiedzą i doświadczeniem oraz pomoc w zakresie kompetencji informatycznych.</li> <li>5. Nawiązanie współpracy z innymi gminami na gruncie wymiany doświadczeń.</li> <li>6. Wypracowanie i wprowadzenie nowych procedur dotyczących badanych systemów.</li> <li>7. Wprowadzenie nowych zastosowań technologicznych wspomagających systemy.</li> <li>8. Wzmocnienie kompetencji zawodowych pracowników.</li> <li>9. Integracja zespołu UM.</li> </ol>
<b>II.4 Beneficjenci działania</b>	Bezpośrednimi beneficjentami działania są pracownicy, urzędnicy UM w Cieszynie natomiast końcowymi, studenci i mieszkańcy miasta Cieszyn, którzy będą obsługiwani przez bardziej kompetentną i lepiej wyszkoloną kadrę.
<b>II.5 Standardy dostępności</b>	Działanie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznik nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wyttycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: wszystkie spotkania organizowane w ramach realizacji przedsięwzięcia będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych, niezależnie od sprawności narządów słuchu i wzroku. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia mieszkańców ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie od ich indywidualnych ograniczeń.
<b>II.6 Włączenie społeczności lokalnej</b>	W zakresie włączenia społeczności lokalnej planuje się bieżące komunikowanie rezultatów prac, publikację raportów i włączenie w program stażowy studentów. Ponadto należy nadmienić, że działanie będzie wdrażane przez powołane gremium - Zespół ds. wdrażania, monitoringu i ewaluacji, w skład którego skład będą wchodzić przedstawiciele społeczności lokalnej.
<b>II.7 Informacja i promocja</b>	Powodzenie realizacji przedsięwzięć w ramach tego działania w dużej mierze oparte jest o budowę zaufania do nowego wymiaru kontaktu mieszkańców z lokalnymi władzami. Informowanie oraz włączanie w proces przygotowania i realizacji przedsięwzięć samych mieszkańców pozwoli na naturalne wyłonienie ambasadorów proponowanych rozwiązań wśród lokalnej społeczności. Utożsamianie się mieszkańców z działaniem i realizowanymi przedsięwzięciami poza prowadzonymi akcjami informacyjnymi z wykorzystaniem zwyczajowych form komunikacji: strona www, Biuletyn Informacji Publicznej, aplikacja mobilna, lokalne media, dedykowane strony internetowe, to jeden z najważniejszych nośników informacji na temat realizacji przedmiotowych przedsięwzięć. Miejsca, w przestrzeni miejskiej powiązane z realizacją przedsięwzięć zyskają dedykowane oznakowanie, które będzie również wynikiem konsultacji społecznych i będzie zaprojektowane w sposób ergonomiczny i dostępny dla wszystkich w tym dla osób ze szczególnymi potrzebami. Informacje oraz wszelkie przekazy będą przygotowywane

	prostym i zrozumiałym dla każdego językiem, aby zapewnić komfort korzystania z wdrożonych narzędzi.
<b>II.8 Trwałość działania</b>	Po zakończeniu realizacji przedsięwzięć zgodnie z opisem szczegółowym Miasto będzie utrzymywało przez co najmniej pięć lat wdrożone narzędzia co najmniej w formie wdrożonej, ale też będzie pokrywać z własnego budżetu koszty związane z koniecznością wprowadzania zmian i modernizacji. Wdrożone narzędzia będą spełniały wymogi dostępności, w tym dla osób ze szczególnymi potrzebami, co będzie realizować miasto we własnym zakresie po zakończeniu realizacji każdego z przedsięwzięć wchodzących w skład niniejszego działania. W okresie trwałości miasto będzie dążyło do wsparcia rozwiązań rozwojowych dla wdrożonych narzędzi i przedsięwzięć, tak aby były one nie mniej atrakcyjne dla beneficjentów bezpośrednich oraz beneficjentów końcowych.
<b>II.9 Opis poszczególnych przedsięwzięć w ramach działania</b>	
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Rozwój kompetencji informatycznych pracowników Urzędu Miejskiego w Cieszynie</b>
<b>Opis i zakres przedmiotowy:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Powołanie zespołu, wypracowanie opisu przedmiotu zamówienia i wybór wykonawcy (II kw. 2021)</li> <li>2. Wybór grupy 40 pracowników JST do udziału w cyklu szkoleń (II kw. 2021)</li> <li>3. Udział grupy 40 pracowników JST w cyklu szkoleń (III – IV kw. 2021)</li> <li>4. Podsumowanie wyników i efektów uzyskanych z przedsięwzięcia (I kw. 2022)</li> <li>5. Opracowanie programu podnoszenia kompetencji informatyczne pracowników JST (I -IV kw. 2022)</li> </ol>
<b>Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie:</b>	Miasto Cieszyn
<b>Zakres czasowy:</b>	II-2021 – IV-2022
<b>Szacunkowy koszt (w zł):</b>	140 000
<b>Planowane źródła finansowania:</b>	Dotacje na projekt EOG
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Wdrażanie dobrych praktyk w Urzędzie Miejskim w Cieszynie – wizyty studyjne i szkolenia.</b>
<b>Opis i zakres przedmiotowy:</b>	<p>Cykl 4 wyjazdów studyjnych do gmin/podmiotów realizujących zadania w oparciu o nowoczesne technologie, wymiana doświadczeń w obszarach:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. system gospodarki odpadami komunalnymi,</li> <li>2. gospodarka odpadami w obiegu zamkniętym,</li> <li>3. system zamówień publicznych z wykorzystaniem dywersyfikacji zleceń usług przygotowania i przeprowadzenia postępowań zgodnie z UPZP.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wyznaczenie dwóch czteroosobowych zespołów pracowników do wyjazdów w wybranych obszarach działania gmin II kw. 2021</li> <li>2. Wytypowanie czterech gmin w oparciu o badania prowadzone w ramach udziału Urzędu Miejskiego w Cieszynie w przedsięwzięciu „Benchmarking – Kontynuacja” realizowanego przez Śląski Związek Gmin i Powiatów, jako kontynuacja projektu "Benchmarking - narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych" – II kw. 2021</li> <li>3. Nawiązanie współpracy w wytypowanymi gminami w celu zorganizowania wyjazdów studyjnych II kw. 2021</li> <li>4. Organizacja wyjazdów studyjnych III kw. 2021</li> <li>5. Przeprowadzenie 4 pięciodniowych wyjazdów studyjnych III – IV kw. 2021</li> <li>6. Opracowanie raportów w wyjazdów studyjnych III – IV kw. 2021</li> <li>7. Analiza możliwości zastosowania „dobrych praktyk” w badanych obszarach w Urzędzie Miejskim w Cieszynie I kw. 2022</li> <li>8. Wdrożenie dobrych praktyk w badanych obszarach w Urzędzie Miejskim w Cieszynie II kw. 2022</li> <li>9. Podsumowanie przedsięwzięcia II kw. 2022.</li> </ol>

<b>Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie:</b>	Miasto Cieszyn	
<b>Zakres czasowy:</b>	II-2021 – II-2022	
<b>Szacunkowy koszt (w zł):</b>	258 000	
<b>Planowane źródła finansowania:</b>	Dotacje na projekt EOG	
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Program stażowy w Urzędzie Miejskim w Cieszynie</b>	
<b>Opis i zakres przedmiotowy:</b>	<p>W ramach przedsięwzięcia planuje się realizację programu stażowego dla studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych zainteresowanych w przyszłości pracą w Urzędzie Miejskim w Cieszynie. Realizacja programu stażowego będzie odbywała się w następujących etapach:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Powołanie koordynatora i zespołu zadaniowego ds. programu stażowego (3 os.) – I kw. 2022.</li><li>2. Analiza potrzeb kadrowych wydziałów – I kw. 2022.</li><li>3. Analiza potrzeb stażowych wśród studentów – mieszkańców Cieszyna – ankieta online – I kw. 2022.</li><li>4. Opracowanie regulaminu programu stażowego – II kw. 2022.</li><li>5. Opracowanie budżetu programu stażowego – II kw. 2022.</li><li>6. Nabór do udziału w programie stażowym – II - III kw. 2022.</li><li>7. Szkolenia kompetencyjne dla pracowników – opiekunów stażu – II - III kw. 2022.</li><li>8. Realizacja programu stażowego – odbywanie staży – III kw. 2022 – IV kw. 2023.</li><li>9. Ewaluacja programu stażowego – IV kw. 2023.</li></ol>	
<b>Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie:</b>	Miasto Cieszyn	
<b>Zakres czasowy:</b>	I-2022 – IV-2023	
<b>Szacunkowy koszt (w zł):</b>	259 200	
<b>Planowane źródła finansowania:</b>	Dotacje na projekt EOG	
<b>III. Planowane źródła finansowania działania</b>		
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Rozwój kompetencji informatycznych pracowników Urzędu Miejskiego w Cieszynie</b>	
<b>Rok</b>	<b>Szacunkowy koszt</b>	<b>Źródło finansowania</b>
<b>2021</b>	54 000	Dotacje na projekt EOG
<b>2022</b>	86 000	Dotacje na projekt EOG
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Wdrażanie dobrych praktyk w Urzędzie Miejskim w Cieszynie – wizyty studyjne i szkolenia.</b>	
<b>Rok</b>	<b>Szacunkowy koszt</b>	<b>Źródło finansowania</b>
<b>2021</b>	198 000	Dotacje na projekt EOG
<b>2022</b>	60 000	Dotacje na projekt EOG
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Program stażowy w Urzędzie Miejskim w Cieszynie</b>	
<b>Rok</b>	<b>Szacunkowy koszt</b>	<b>Źródło finansowania</b>
<b>2021</b>	137 600	Dotacje na projekt EOG
<b>2022</b>	259 200	Dotacje na projekt EOG

## 4. Wsparcie kooperacji kluczowych pracowników i liderów społecznych

I. Informacje ogólne	
<b>I.1 Tytuł działania</b>	Wsparcie kooperacji kluczowych pracowników i liderów społecznych
<b>I.2 Planowany czas trwania działania</b>	II 2021 – II 2024
<b>I.3 Całkowity koszt realizacji działania (w zł)</b>	1 112 000,00 zł
<b>I.4 Podmiot realizujący działanie (lider działania)</b>	Gmina Cieszyn

I.5 Cel strategiczny	Wzmocnienie potencjału kadr do kształtowania polityk lokalnych
II. Szczegółowy zakres działania	
II.1 Krótki opis działania	<p>Działanie <b>Wsparcie kooperacji kluczowych pracowników i liderów społecznych</b> to sekwencja połączonych ze sobą przedsięwzięć, w ramach których zakłada się powstanie nowej jakości w zakresie zarządzania strategicznego.</p> <p>Działanie opiera się na 3 głównych kierunkach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- powstaniu specjalistycznego gremium doradczego dla władz samorządowych miasta,</li> <li>- wykształceniu kadr samorządowych w kierunku poprawy decyzyjności i odpowiedzialności za politykę miasta,</li> <li>- skorelowaniu polityki skutecznej ekonomicznie wraz z ograniczeniem negatywnego wpływu na środowisko naturalnej.</li> </ul> <p>Współczesne, nowoczesnie zarządzane miasto potrzebuje wielosektorowej współpracy. Biorąc pod uwagę wielkość miasta, funkcjonuje w nim dużo organizacji pozarządowych, które prężnie działają i są motorem napędowym wielu inicjatyw miejskich o charakterze lokalnym i ponadlokalnym. W mieście można wyczuć potrzebę współpracy i sieciowania – są odpowiednie zasoby do tego w postaci kapitału ludzkiego, tj. licznych animatorów lokalnych. Aby wzmacniać ten potencjał i w przyszłości lepiej wykorzystać w procesie współzarządzania miastem jest potrzeba szkolenia i wzmacniania kompetencji lokalnych liderów. Zrównoważone miasta i społeczności stanowią jeden z 17 celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Są rezerwuarem kultury, nauki, przemysłu, rozwoju społecznego i produktywności. Przed nimi stoi też niezwykle ważne wyzwanie związane z ich zarządzaniem - przywództwem. Przedsięwzięcia realizowane w ramach działania mają być odpowiedzią na te wyzwania poprzez tworzenie silnego środowiska lokalnych przywódców, którzy będą w stanie w przyszłości odpowiadać na te cele.</p> <p>W wyniku przeprowadzonej diagnozy lokalnej i na bazie danych MRL dostrzeżono, że m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- w ujęciu społecznym wspólnota lokalna jest coraz bardziej zatomizowana i bierna, a jej aktywność znacząco spada mimo licznych zasobów i potencjałów,</li> <li>- występuje niski poziom zaufania mieszkańców do władz miasta,</li> <li>- nie istnieje prawidłowy proces angażowania mieszkańców przez władze miasta do współdecydowania o mieście,</li> <li>- zauważa się niedużą aktywność społeczną różnych grup interesariuszy, w szczególności przedsiębiorstw z historycznego centrum miasta,</li> <li>- brak jest zintegrowanych działań na rzecz wykorzystania potencjału lokalnej społeczności,</li> <li>- potencjałem miasta jest duża liczba organizacji pozarządowych jako przejaw aktywności obywatelskiej.</li> </ul> <p>W zakresie polityki ekologicznej miasta, dostrzega się z kolei deficyty związane z koniecznością analizy w zakresie możliwości realizacji projektów prośrodowiskowych, które jednocześnie wpływają na poprawę sytuacji ekonomicznej. Częściowo i w niewielkim zakresie powyższe oczekiwania mieszkańców w tym zakresie zostały spełnione poprzez zatrudnienie w ograniczonym wymiarze czasowym zewnętrznego specjalisty, który edukował mieszkańców pod kątem możliwości skorzystania z programu Czyste Powietrze. Również prowadząc własne inwestycje (lub działania bieżące) w zakresie efektywności energetycznej obiektów komunalnych, Gmina Cieszyn jest zmuszona każdorazowo wykorzystywać zewnętrznych fachowców w celu</p>

	<p>określenia stanu istniejącego, potrzeb, rozwiązań technicznych lub organizacyjnych. Natomiast od 2021 roku samorząd gminny zostanie zobowiązany do wprowadzania do Centralnej Ewidencji Emisyjności Budynków (tzw. CEEP) szeregu informacji związanych z efektywnością energetyczną istniejących budynków mieszkalnych (m.in. cechy obiektu, źródło ogrzewania, koszty ogrzewania, potrzeby w zakresie termomodernizacji itp.), co będzie generowało zapotrzebowanie (czasowe, osobowe) w zakresie właściwej obsługi zarówno bazy, jak i właścicieli nieruchomości dostarczających niezbędne dane. Analizy generowane z powyższej bazy powinny stanowić dla gmin źródło wiedzy w zakresie potrzeb finansowych obejmujących np. działania związane z ograniczeniem niskiej emisji na terenie miasta.</p> <p>Przewidywany do realizacji pakiet działań to także odpowiedź na zdiagnozowany deficyt dotyczący ograniczonych kompetencji kadr JST w zakresie kształtowania polityk lokalnych, zarządzania strategicznego, analizy danych i wyciągania wniosków, poprawa jakości współpracy wewnątrz urzędu, a także działania nakierowane na poprawę jakości komunikacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami funkcjonującymi w mieście – od współpracy z mieszkańcami, przedsiębiorcami po kooperację z NGO. Działanie to jest jednym z elementów spinającym w całość działania przewidziane do realizacji w ramach PRI Miasta Cieszyna.</p>
<b>II.2 Planowane produkty działania</b>	<p><b>Eko-pomoc! - czyli miejscy doradcy ekologiczni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 osoby na stanowisku eko-doradców</li> <li>- miejska strona internetowa poświęcona rekomendowanym działaniom w zakresie ograniczenia niskiej emisji, efektywności energetycznej, adaptacji do zmian klimatu oraz zużycia wody i zagospodarowania wody opadowej, możliwym do zastosowania w gospodarstwach domowych oraz ramach prowadzonej działalności gospodarczej (dot. mikro i małych przedsiębiorców) – 1</li> <li>- baza danych gromadząca informacje związane z wdrożeniem wszystkich działań zmierzających do poprawy środowiska - 1</li> </ul> <p><b>Szkoła Liderów Miasta Cieszyna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Przeszkolenie 45 lokalnych liderów trzech sektorów (biznesu, NGO i sektora publicznego)</li> <li>- odbycie 3 zjazdów szkoleniowych</li> </ul> <p><b>Cieszyński Think Tank</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpisanie umowy z partnerem prywatnym na realizację inwestycji – 1</li> <li>- Uzyskanie pełnej (kompletnej) dokumentacji niezbędnej do przeprowadzenia inwestycji w formule Partnerstwa Publiczno-Prywatnego - 1</li> <li>- Stały zespół doradczy – 1</li> <li>- Katalog działań strategicznych – 1</li> <li>- Raport końcowy – 1</li> <li>- Zaangażowanie doradców w procesy współzarządzania miastem – 10 doradców.</li> <li>- Wsparcie doradcze, cykliczne spotkania – 6 spotkań zespołu.</li> </ul>
<b>II.3 Planowane rezultaty działania</b>	<p><b>Eko-pomoc! - czyli miejscy doradcy ekologiczni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wdrożone zadania i obowiązki gminy w zakresie CEEP, umożliwiającym wykorzystywanie zgromadzonych danych do analiz na potrzeby samorządu gminnego,</li> <li>- wzrost świadomości ekologicznej i proekologicznych zachowań mieszkańców miasta,</li> <li>- ograniczenie niskiej emisji oraz zagrożeń związanych ze złą jakością powietrza,</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost tzw. małej retencji i ograniczenia zagrożeń związanych ze skutkami ekstremalnych zjawisk pogodowych (nawalne opady, upały i susze),</li> <li>- wykonane audyty energetyczne obiektów komunalnych i sporządzony program/plan działań naprawczych i modernizacyjnych w zakresie efektywności energetycznej.</li> </ul> <p><b>Szkoła Liderów Miasta Cieszyna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integracja środowiska lokalnych liderów.</li> <li>- Budowanie płaszczyzny współpracy i zaufania międzysektorowego.</li> <li>- Zbudowanie zespołu liderów jst.</li> <li>- Wzmocnienie współpracy międzysektorowej</li> </ul> <p><b>Cieszyński Think Tank</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Włączenie aktywnych, zaangażowanych i opiniotwórczych mieszkańców, przedstawicieli środowisk i instytucji – specjalistów we współzarządzanie miastem.</li> <li>- Nawiązanie współpracy pomiędzy doradcami a władzami miasta w celu lepszego zrozumienia procesów rozwojowych miasta, uwarunkowań prawnych, funkcjonalnych i finansowych.</li> <li>- Zdobywanie nowej wiedzy, umiejętności, dobrych praktyk.</li> </ul>
<b>II.4 Beneficjenci działania</b>	<p>Beneficjentami bezpośrednimi przedsięwzięć będą: Burmistrz Miasta Cieszyna, Rada Miejska w Cieszynie, pracownicy JST, pracownicy jednostek miejskich, członkowie organizacji pozarządowych, członkowie komisji społecznych, itp.</p> <p>Beneficjentem końcowym realizacji przedsięwzięć będą przede wszystkim pracownicy Urzędu Miejskiego i jednostek organizacyjnych miasta. Dzięki podniesieniu wiedzy, kompetencji i umiejętności zyskają na tym również mieszkańcy, którzy będą mogli liczyć na dużo wyższy stopień sprawności instytucjonalnej. To niewątpliwie podnosi jakość życia mieszkańców i pozwala świadczyć usługi i e-usługi na dużo wyższym poziomie.</p>
<b>II.5 Standardy dostępności</b>	<p>Działanie będzie realizowane z uwzględnieniem Załącznika nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020. W szczególności: wszystkie spotkania organizowane w ramach realizacji przedsięwzięcia będą prowadzone w miejscu pozbawionym barier architektonicznych, istotne informacje będą dystrybuowane (lub redystrybuowane) w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych, niezależnie od sprawności narządów słuchu i wzroku. Tam, gdzie z przyczyn technicznych, organizacyjnych lub kosztowych możliwości systemowego włączenia mieszkańców ze szczególnymi potrzebami będzie ograniczony, uruchomiony zostanie indywidualny kanał komunikacji. Również zadania o charakterze zamkniętym będą organizowane w sposób umożliwiający włączenie w prace i szkolenia wszystkich pracowników merytorycznie związanych z procesem, niezależnie ich indywidualnych ograniczeń.</p>
<b>II.6 Włączenie społeczności lokalnej</b>	<p>Mieszkańcy miasta będą włączani w proces przygotowania realizacji przedsięwzięć w ramach tego działania głównie poprzez uczestnictwo w specjalistycznych warsztatach, które prowadzić będą eksperci. Na podstawie danych uzyskanych od mieszkańców i innych interesariuszy oraz prowadzonych równolegle w ramach przedsięwzięć badań, prowadzone będą prace przygotowawcze i diagnostyczne. Realizowane przedsięwzięcia mają na celu podniesienie sprawności instytucjonalnej głównie poprzez podniesienie kwalifikacji, wiedzy i umiejętności w różnych obszarach pracowników lokalnego samorządu. Pracownicy</p>

	administracji, których spory odsetek to mieszkańcy miasta, będą zaangażowani w podejmowane działania na każdym z etapów jego realizacji.
<b>II.7 Informacja i promocja</b>	Powodzenie realizacji przedsięwzięć w ramach tego działania w dużej mierze oparte jest o budowę zaufania do nowego innego wymiaru kontaktu mieszkańców z lokalnymi władzami. Informowanie oraz włączanie w proces przygotowania i realizacji przedsięwzięć samych mieszkańców pozwoli na naturalne wyłonienie ambasadorów proponowanych rozwiązań wśród lokalnej społeczności. Utożsamianie się mieszkańców z działaniem i realizowanymi przedsięwzięciami poza prowadzonymi akcjami informacyjnymi z wykorzystaniem zwyczajowych form komunikacji: strona www, Biuletyn Informacji Publicznej, aplikacja mobilna, lokalne media, dedykowane strony internetowe, to jeden z najważniejszych nośników informacji na temat realizacji przedmiotowych przedsięwzięć. Miejsca, w przestrzeni miejskiej powiązane z realizacją przedsięwzięć zyskają dedykowane oznakowanie, które będzie również wynikiem konsultacji społecznych i będzie zaprojektowane w sposób ergonomiczny i dostępny dla wszystkich, w tym dla osób ze szczególnymi potrzebami. Informacje oraz wszelkie przekazy będą przygotowywane prostym i zrozumiałym dla każdego językiem, aby zapewnić komfort korzystania z wdrożonych narzędzi.
<b>II.8 Trwałość działania</b>	Po zakończeniu realizacji przedsięwzięć zgodnie z opisem szczegółowym Miasto będzie utrzymywało przez co najmniej pięć lat wdrożone narzędzia co najmniej w formule wdrożonej, ale też będzie pokrywać z własnego budżetu koszty związane z koniecznością wprowadzania zmian i modernizacji. Wdrożone narzędzia będą spełniały wymogi dostępności, w tym dla osób ze szczególnymi potrzebami, co będzie realizować miasto we własnym zakresie po zakończeniu realizacji każdego z przedsięwzięć wchodzących w skład niniejszego działania. W okresie trwałości miasto będzie dążyło do wsparcia rozwiązań rozwojowych dla wdrożonych narzędzi i przedsięwzięć, tak aby były one nie mniej atrakcyjne dla beneficjentów bezpośrednich oraz beneficjentów końcowych. Trwałość przedsięwzięcia na szczeblu instytucjonalnym zostanie utrzymana poprzez kontynuację przyjętych rozwiązań dotyczących poszczególnych stanowisk, komórek i całego Urzędu. Oceny wdrożonych rozwiązań będą przeprowadzane cyklicznie, z własnych środków, w drodze ankiet dla pracowników i badania satysfakcji klienta. Opracowane opisy stanowisk pracy wraz z opisem kompetencji na poszczególnych stanowiskach zostaną wdrożone do stosowania i będą użytkowane po zakończeniu projektu, a także aktualizowane na bieżąco z własnych środków.
<b>II.9 Opis poszczególnych przedsięwzięć w ramach działania</b>	
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Eko-pomoc! - czyli miejscy doradcy ekologiczni.</b>
<b>Opis i zakres przedmiotowy:</b>	<p><b>Zakres przedsięwzięcia:</b></p> <p>1) Zakup wyposażenia (sprzęt komputerowy, tablety służbowe, telefony komórkowe, aparat fotograficzny, oprogramowanie do opracowywania audytów, aplikacje do gromadzenia danych, oprogramowanie do analizy i wnioskowania na podstawie zebranych danych) dla dwóch stanowisk pracy (III 2021 - III 2021)</p> <p>2) Działalność edukacyjna zespołu (koszty utrzymania 2 etatów – kwota 6000 zł brutto brutto) przez okres 3 lat (III 2021 - II 2024)</p> <p>3) Utworzenie filmów edukacyjnych (5 szt.), strony internetowej (w tym opracowanie graficzne, tworzenie treści prawa autorskie do zamieszczonych materiałów) (III 2021 - II 2024)</p> <p>Przedmiotem przedsięwzięcia jest utworzenie przy Urzędzie Miejskim „miejskiego zespołu eko-doradców” (wskazane, aby co najmniej jedna z zatrudnionych osób posiadała uprawnienia w zakresie przeprowadzania audytów i wydawania świadectw energetycznych). Osoby te byłyby</p>



	<p>odpowiedzialne za realizację obowiązków gminy w zakresie wdrożenia (wprowadzenia danych, aktualizacji) CEEP, przeprowadzenie kampanii informacyjnej, spotkania z mieszkańcami/właścicielami budynków, weryfikacja składanych przez nich informacji, pomoc w wypełnieniu „deklaracji”, wprowadzenie danych do bazy, wnioskowania na podstawie dostępnych danych, prowadzenie działań edukacyjnych w zakresie efektywności energetycznej, racjonalnego wykorzystania wody i energii, zagospodarowania wód opadowych, adresowanych do mieszkańców, właścicieli/zarządców nieruchomości/budynków, pomoc w wyborze i aplikowaniu przez właścicieli budynków do programów dotacyjnych (rządowych, samorządowych) w zakresie modernizacji ogrzewania i termomodernizacji, montażu instalacji OZE. W zakresie obowiązków byłoby również przeprowadzenie audytów energetycznych budynków miejskich w związku z realizacją projektów z zakresu ograniczenia niskiej emisji i termomodernizacji, zwiększania efektywności energetycznej budynków.</p> <p>Ponadto ekodoradcy byli zobowiązani do stworzenia (pod względem zawartości merytorycznej) i prowadzenia strony internetowej propagującej rozwiązania w zakresie efektywności energetycznej, OZE, retencji wody, adaptacji do zmian klimatu itd., możliwych do wdrożenia np. w budynkach mieszkalnych, obiektach związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.</p>
<b>Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie:</b>	Gmina Cieszyn
<b>Zakres czasowy:</b>	III 2021 - II 2024
<b>Szacunkowy koszt (w zł):</b>	612 000 zł
<b>Planowane źródła finansowania:</b>	Dotacje na projekt EOG
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Szkoła Liderów Miasta Cieszyna</b>
<b>Opis i zakres przedmiotowy:</b>	<p><b>Zakres przedsięwzięcia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Przygotowanie i koordynacja projektu – 3 edycje (II 2021 - IV 2023)</li> <li>2) Wynagrodzenia ekspertów i trenerów – 3 edycje (9 dni szkoleniowych x 8 h x 5 os.) (II 2021 - IV 2023)</li> <li>3) Pobyt w hotelu dla uczestników, ekspertów i organizatorów – 1 zjazd – 3 edycje (II 2021 - IV 2023)</li> <li>4) Organizacja zjazdów stacjonarnych (materiały szkoleniowe, wyżywienie, koszty noclegów koordynatora, trenerów, ekspertów,) (II 2021 - IV 2023)</li> </ol> <p>Celem przedsięwzięcia jest przeszkolenie osób z 3 sektorów: biznesu, NGO i administracji, wpływających na rozwój miasta w 3 edycjach</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1: II/2021 – II/2022,</li> <li>2: II/2022 – II/2023,</li> <li>3: I/2023 – IV/2023.</li> </ol> <p>Szkolenia rozwiną przywódczy potencjał uczestników, pomogą przyjrzeć się roli liderkiej i wzmocnić ją oraz dostarczą wiedzy o mieście, jego tożsamości i wyzwaniach. Stworzone zostanie forum, podczas którego osoby z przeciwstawnymi pomysłami na zmiany, są w stanie rozmawiać o mieście, jako dobru wspólnym. Realizowany w ramach programu model będzie skutecznym długofalowym narzędziem do wsparcia liderów pracujących lokalnie, budowania wspólnoty miejskiej i więzi, sieci połączeń oraz poszerzania horyzontu myślenia strategicznego o mieście z uwzględnieniem wyzwań i potencjałów.</p> <p>W programie udział weźmie 45 osób (w każdej edycji 15). Zakwalifikowane zostaną osoby, po przejściu pomyślnie 2-etapowej rekrutacji (ankieta, rozmowa kwalifikacyjna). Program będzie nieodpłatny, dla osób pełnoletnich.</p> <p>Przebieg edycji:</p> <p>Program składał będzie się z 4 zjazdów (1 x 3-dniowy wyjazdowy oraz 3 x 2-dniowe stacjonarne).</p>

	<p>- I zjazd wyjazdowy odbędzie się w ośrodku szkoleniowym poza miastem. Uczestnicy przejdą szkolenie wprowadzające do programu i do przywództwa z wykorzystaniem gier szkoleniowych. Szkolenia będą dotyczyły zagadnień: budowanie grupy, poznanie siebie, indywidualnych predyspozycji i umiejętności, budowanie zaufania oraz rozwój kompetencji liderkich.</p> <p>- II zjazd odbędzie się w Cieszynie. Uczestnicy przejdą szkolenie z komunikacji i współpracy w zespole (Analiza Extended DISC) oraz odkrywania tożsamości miasta i jego potencjału. Będą pracować nad obszarami i formami możliwej współpracy w mieście. Podczas zjazdu zostanie wyłoniony temat, który uczestnicy uznają za kluczowy dla przyszłości miasta. Będzie on tematem wiodącym podczas spotkania z przedstawicielami władz miasta w ostatniej sesji.</p> <p>- III zjazd odbędzie się w Cieszynie. Podczas zjazdu przeprowadzone zostanie szkolenie nt. roli lidera w zarządzaniu zmianą i wywierania wpływu. Uczestnicy będą zdobywać merytoryczną wiedzę z zakresu rozwoju miasta oraz wyzwań i trendów, które będą się wiązały z wybranym przez nich tematem.</p> <p>Odbędą się mini warsztaty z wybranych tematów/wstępnie z zakresu: smart city partycypacji urban resilience a wyzwania środowiskowe, kompetencji w samorządzie.</p> <p>- IV zjazd odbędzie się w Cieszynie – zostanie podzielony na dwie części: podczas 1 dnia zjazdu odbędzie się szkolenie z wystąpień publicznych i autoprezentacji. Uczestnicy przedstawią swoje wizje rozwoju miasta, podsumowując tym samym swoją rolę liderką w mieście. Podczas 2 dnia odbędzie się spotkanie z władzami miasta oraz urzędnikami. Uczestnicy poprowadzą merytoryczną dyskusję na temat przyszłości miasta w temacie, który wybiorą po drugim zjeździe, jako tym, który wg nich wymaga pogłębionej debaty oraz działań.</p>
<b>Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie:</b>	Gmina Cieszyn
<b>Zakres czasowy:</b>	II 2021 - IV 2023
<b>Szacunkowy koszt (w zł):</b>	300 000 zł
<b>Planowane źródła finansowania:</b>	Dotacje na projekt EOG
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Cieszyński Think Tank</b>
<b>Opis i zakres przedmiotowy:</b>	<p>Głównym celem przedsięwzięcia „Pogadajmy o Cieszynie – Cieszyński Think Tank” jest wykorzystanie potencjału aktywnych, zaangażowanych i opiniotwórczych mieszkańców, przedstawicieli środowisk i instytucji – specjalistów w istotnych obszarach z punktu widzenia realizacji zadań własnych miasta i jego strategicznego rozwoju.</p> <p>Cel ten realizowany będzie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transfer wiedzy,</li> <li>- stymulowanie wymiany doświadczeń na temat nowoczesnego zarządzania miastem,</li> <li>- stałe doradztwo władzom miasta w zakresie prowadzenia polityk i strategii rozwoju miasta,</li> <li>- analizowanie, gromadzenie i dokumentowanie studiów przypadku, dobrych praktyk,</li> <li>- proponowanie i wdrażanie nowych przedsięwzięć rozwojowych,</li> <li>- cykliczne spotkania zespołu doradczego.</li> </ul> <p>Etapy realizacji przedsięwzięcia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Powołanie grupy inicjatywnej – II kw. 2021.</li> <li>2. Mapowanie wstępnych obszarów tematycznych – II kw. 2021: <ul style="list-style-type: none"> <li>- przedsiębiorczość i gospodarka,</li> <li>- klimat i ochrona środowiska,</li> <li>- sektor kreatywny,</li> <li>- nowoczesne zarządzanie miastem,</li> <li>- architektura i zagospodarowanie przestrzenne,</li> <li>- edukacja,</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- kultura,</li><li>- sport,</li><li>- pomoc i ekonomia społeczna,</li><li>- turystyka i promocja miasta.</li></ul> <p>3. Ostateczne określenie składu i powołanie zespołu doradczego – III kw. 2021:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 10 doradców,</li><li>- Burmistrz miasta,</li><li>- 2 radnych rady miejskiej,</li><li>- Zastępca burmistrza miasta,</li><li>- Naczelnik wydziału strategii i rozwoju miasta.</li></ul> <p>4. Opracowanie ostatecznych celów, zakresów i tematów spotkań oraz szczegółowego harmonogramu spotkań zespołu doradczego – III kw. 2021.</p> <p>5. Opracowanie strategii przejrzystej komunikacyjnej wewnętrznej i zewnętrznej zespołu– III kw. 2021.</p> <p>6. Zakup usług doradczych wspierających pracę zespołu – III kw. 2021: Zakres tematyczny: strategiczne i finansowe planowanie rozwoju miasta, partycypacyjne zarządzanie miastem, współczesne wyzwania i trendy rozwojowe miast, demografia, ekonomia i pomoc społeczna, mitygacja i adaptacja do zmian klimatu, potencjał sektora kreatywnego narzędziem rozwoju miast.</p> <p>7. Cykliczne spotkania zespołu doradczego - III kw. 2021 – IV kw. 2023 –: 6 spotkań zespołu doradczego.</p> <p>8. Opracowanie raportów ze spotkań zespołu doradczego i katalogu działań strategicznych w poszczególnych obszarach- I kw. 2022 – IV kw. 2023</p> <p>9. Prezentacja raportu końcowego zespołu doradczego – IV kw. 2023.</p>	
<b>Podmiot odpowiedzialny za przedsięwzięcie:</b>	Gmina Cieszyn	
<b>Zakres czasowy:</b>	II 2021 - IV 2023	
<b>Szacunkowy koszt (w zł):</b>	200 000 zł	
<b>Planowane źródła finansowania:</b>	Dotacje na projekt EOG	
<b>III. Planowane źródła finansowania działania</b>		
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Eko-pomoc! - czyli miejscy doradcy ekologiczni</b>	
<b>Rok</b>	<b>Szacunkowy koszt</b>	<b>Źródło finansowania</b>
<b>2021</b>	162 000 zł	Dotacje na projekt EOG
<b>2022</b>	184 000 zł	Dotacje na projekt EOG
<b>2023</b>	184 000 zł	Dotacje na projekt EOG
<b>2024</b>	82 000 zł	Dotacje na projekt EOG
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Szkoła Liderów Miasta Cieszyna</b>	
<b>Rok</b>	<b>Szacunkowy koszt</b>	<b>Źródło finansowania</b>
<b>2021</b>	96 060 zł	Dotacje na projekt EOG
<b>2022</b>	101 969 zł	Dotacje na projekt EOG
<b>2023</b>	101 971 zł	Dotacje na projekt EOG
<b>Nazwa przedsięwzięcia:</b>	<b>Cieszyński Think Tank</b>	
<b>Rok</b>	<b>Szacunkowy koszt</b>	<b>Źródło finansowania</b>
<b>2021</b>	56 730 zł	Dotacje na projekt EOG
<b>2022</b>	71 640 zł	Dotacje na projekt EOG
<b>2023</b>	71 630 zł	Dotacje na projekt EOG

### 1. Standardy dostępności

Wskazane w dokumencie działania, wdrażane będą z uwzględnieniem i w oparciu innowacyjnych metod i narzędzi zapewniających utrzymanie obowiązujących standardów dostępności. W trakcie prac wdrożeniowych podjęte zostaną działania uwzględniające w szczególności zapewnienie dostępności

dla osób z niepełnosprawnościami, osób starszych, osób o ograniczonych zdolnościach motorycznych oraz percepcyjnych. Zapewnione zostaną standardy dostępności w obszarach takich jak cyfryzacja, transport, architektura, edukacja, szkolenia, informacja i promocja. Realizacja działań zgodna będzie z założeniami:

- Programu Dostępność Plus 2018-2025. Przedsięwzięcia będą realizowane z uwzględnieniem Zał. nr 2. Standardy dostępności dla polityki spójności 2014-2020 do Wytycznych w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020.
- Zgodności ze standardem WCAG 2.1; materiały będą opracowane w języku łatwym do czytania lub w innych wersjach alternatywnych (na przykład audio, rysunki, symbole, infografiki) dla osób, które ze względu na trudności poznawcze nie komunikują się płynnie;
- Spotkania prowadzone w ramach poszczególnych działań i przedsięwzięć organizowane będą w miejscach pozbawionych barier architektonicznych;
- Materiały edukacyjne dystrybuowane (lub redystrybuowane) będą w formie umożliwiającej ich odbiór przez wszystkich zainteresowanych, niezależnie od sprawności.

Przedsięwzięcia spełniać będą wszelkie standardy dostępności cyfrowej przewidziane innymi regulacjami prawnymi obowiązującymi zarówno w Unii Europejskiej, jak i w Polsce w tym:

- Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych sporządzonej w Nowym Jorku w dniu 13 grudnia 2006 roku;
- Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych;
- Ustawy z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych.

W przypadku opracowań tradycyjnych, treści przygotowywane oraz publikowane i podawane będą do publicznej wiadomości w takiej formie, której interpretacja nie będzie stanowiła barier dla różnego rodzaju oprogramowania wspierającego osoby ze szczególnymi potrzebami.

## V. Partycypacja społeczna – sposób włączenia społeczności lokalnej w proces przygotowania i wdrażania Planu Rozwoju Lokalnego

### 1. Partycypacja społeczna na etapie przygotowywania Planu Rozwoju Instytucjonalnego

Program Rozwoju Instytucjonalnego Miasta Cieszyńska został przygotowany w oparciu o mechanizmy partycypacyjne. Oznacza to, że dokument na każdym etapie jego tworzenia został przedyskutowany i skonsultowany z poszczególnymi stronami, interesariuszami biorącymi udział w procesie jego powstawania. Początkowo zakres działań partycypacyjnych był planowany w znacznie szerszym zakresie, jednak ze względu na zagrożenie epidemiologiczne Covid-19, zaistniała konieczność redukcji ich liczby i prowadzenia działań partycypacyjnych w większości w sposób zdalny, zgodny z rygorami sanitarnymi. Niemniej, cały proces partycypacji gwarantował udział dużego spektrum społeczności lokalnej w opracowaniu głównych założeń i działań projektowych PRI. W procesie wykorzystano szereg adekwatnych i skutecznych narzędzi włączenia społeczności lokalnej, zapewniających edukowanie, informowanie, konsultowanie oraz współdecydowanie. Dobór grup interesariuszy miał charakter celowy. Wynikało to z konieczności przeprowadzenia większości spotkań w trybie on-line przy zapewnieniu prób reprezentatywnych dla najbardziej kulturotwórczych i opiniotwórczych środowisk. Trafność i rzetelność dotarcia do kluczowych osób zapewniła technika socjometrii, odzwierciedlająca społeczne struktury interakcji, zachodzących między liderami i najbardziej aktywnymi przedstawicielami społeczności lokalnej. Do głównych grup uczestniczących w procesie tworzenia PRL należały: władze samorządowe i urzędnicy Urzędu Miejskiego w Cieszyńsku, pracownicy jednostek organizacyjnych, przedstawiciele organizacji pozarządowych o różnych profilach działalności, przedsiębiorcy, reprezentanci instytucji otoczenia biznesu, instytucje naukowe oraz mieszkańcy. Wśród głównych etapów tworzenia dokumentu wyróżnić należy:

- Prace Zespołu ds. przygotowania projektu do II etapu konkursu organizowanego w ramach Programu Rozwój Lokalny, w tym cykliczne warsztaty z udziałem ekspertów z ramienia Związku Miast Polskich;
- Badania społeczne (badania sondażowe z wyselekcjonowanymi grupami interesariuszy i zogniskowane wywiady grupowe);
- Nabór przedsięwzięć do projektu w ramach Programu Rozwój Lokalny;
- Działania informacyjne i promocyjne.

O powodzeniu tak pomyślanego procesu partycypacji świadczy obecność i zaangażowanie rekomendowanych osób w proces konsultacji oraz nieskrywana postawa solidaryzowania się z projektem. Dowodami na trafność i rzetelność doboru próby są liczba i jakość zgłaszanych pomysłów, opinii i sugestii oraz popularność rozmów wśród interesariuszy procesu partycypacji.

W procesie doradczym przy powstawaniu PRI udział brało łącznie 51 osób, były to osoby z Urzędu Miejskiego w Cieszynie, jego jednostek organizacyjnych, przedstawiciele organizacji pozarządowych oraz podmiotów gospodarczych. Zespół Miejski ds. przygotowania Programu Rozwoju Lokalnego i Programu Rozwoju Instytucjonalnego składał się z 20 członków. W ramach procesu przygotowawczego PRL przeprowadzonych zostało 6 szkoleń z udziałem Zespołu. Spotkania miały charakter cykliczny, uczestniczyło w nich średnio 15 osób na każdym ze spotkań.

W trakcie przygotowania dokumentu prowadzone były także badania społeczne wśród przedsiębiorców (n=159), młodzieży (n=306), organizacji pozarządowych (n=30), klientów Urzędu Miejskiego (n=155) oraz pracowników Urzędu Miejskiego i jednostek podległych (n=77).

W terminie do 30 września br. mieszkańcy miasta mieli możliwość zgłaszania swoich pomysłów przedsięwzięć do PRL za pośrednictwem formularza elektronicznego, ale także drogą tradycyjną w Urzędzie Miejskim. łącznie wpłynęło 24 propozycje przedsięwzięć. Część z nich stanowi element zaproponowanej w ramach niniejszego dokumentu interwencji. W wyniku naboru oraz prowadzonych konsultacji społecznych powstał „bank projektów” prezentujących potrzeby z punktu widzenia mieszkańców miasta.

W dniach od 12.09.2020 r. do 30.09.2020 r. przeprowadzono w Cieszynie konsultacje społeczne, wykorzystując trzy innowacyjne i zintegrowane ze sobą metody partycypacyjne, w pełni dostosowane do warunków sanitarnych podyktowanych zagrożeniem epidemiologicznym Covid-19. Były to:

1. Rozmowy on-line z reprezentantami 14 wyznaczonych delegacji środowiskowych, w łącznej liczbie 53 osób (byli to, w kolejności: liderzy młodzieżowi, radni miejscy, pracownicy służb mundurowych, urzędnicy, nauczyciele akademicy, seniorzy, pierwszy burmistrz miasta po 1989 roku – obecny europoseł, mieszkańcy dobrowolnie zgłaszający się do rozmów, laureaci Srebrnej Cieszyńianki, działacze społeczni, lokalni dziennikarze, poprzedni burmistrzowie Cieszyna, nauczyciele szkolni. Całkowity zasięg akcji wyniósł od 1 500 do ponad 5 000 wyświetleń zamieszczanych postów przez użytkowników odwiedzających profil miasta Cieszyn na platformie Facebook. (Z czasem użytkownicy zaczęli określać spotkania mianem „odcinków”).
2. Indywidualne spotkania z 3 burmistrzami Cieszyna oraz 20 pracownikami urzędu w randze naczelników wydziałów, pracowników średniego szczebla oraz dyrektorami innych placówek miejskich. Spotkania odbywały się w przestrzeni publicznej, w formie „jeden na jeden”, w specjalnie zaprojektowanym otwartym punkcie konsultacyjnym, nazwanym przez samych mieszkańców „Domkiem”. W miejscu spotkań jak i w mediach społecznościowych publikowano dziennie – godzinowy harmonogram dyżurów. Skuteczność akcji mierzona jest ilością blisko 200 osób odwiedzających „Domek” oraz 126 złożonych na piśmie pomysłów na rozwój Cieszyna.
3. Spacer diagnostyczny z mieszkańcami, w 3 „newralgicznych” dzielnicach miasta, przy łącznym udziale ponad 20 osób. Spotkania odbywały się w przestrzeni publicznej, z uwzględnieniem

zastosowania dystansu fizycznego. Przemierzono łącznie kilka kilometrów tras lokalnych, zatrzymując się w kilkudziesięciu newralgicznych dla mieszkańców miejscach.

Tabela 14 Przedmiot konsultacji społecznych w Cieszynie

Rozmowy on-line „Odcinki” (niemal każdego dnia od godziny 20:00 do 21:15)	Otwarty punkt konsultacyjny „Domek” (każdego dnia tygodnia, od godziny 10:00 do godziny 17:00)	Spacery diagnostyczne (trzykrotnie w dniu weekendowym, w godzinach od 15:00 do 19:00)
<p>Po pierwszych dwóch konsultacjach wyłoniła się struktura rozmów zastosowana niezmiennie dla kolejnych spotkań. Dzieliła się na</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) „część wprowadzającą” do Programu Rozwoju Lokalnego,</li> <li>2) „rozgrzewkę” zachęcającą do otwartości i szczerości,</li> <li>3) „doradztwo” wprowadzające do szczegółów projektu oraz diagnozy sytuacji miasta,</li> <li>4) „część merytoryczną”, rozumianą jako refleksyjna dyskusja na temat: „Cieszyn – traci znaczenie. Jak je odzyskać?”</li> <li>5) „Posumowanie”.</li> </ol>	<p>Rozmowy w „Domku” nie były ukierunkowane poza hasłem przewodnim „Pogadajmy o Cieszynie”, widocznym na jego przedniej i bocznych burtach.</p> <p>Najczęściej mieszkańcy przychodzili z własnymi pomysłami, nie zawężając się do jednego tematu. Z tej racji zorganizowano tzw. „Bank Pomysłów”, składający się z ankiety, na mocy której określone pomysły umieszczone zostaną w programie konkursowym. Pomysł był dyktowany przez mieszkańca, a urzędnik zapisywał go do specjalnego formularza. Rozmówcy analizowali różne sytuacje w mieście, a do kilku dyżurujących urzędników, ustawiały się kolejki.</p>	<p>Spacery miały bardzo pragmatyczny wymiar. Wskazano „palcem” ponad kilkadziesiąt miejsc wartych natychmiastowego remontu, przeobrażenia lub uzupełnienia. Rozmowy dotyczyły przede wszystkim potrzeb „lokalnego podwórka”, związanych z realną jakością codziennego użytkowania wspólnej przestrzeni i jakości życia.</p> <p>Pojawiały się tematy związane z oświetleniem, parkingami, koszami na śmieci, przejściami dla pieszych.</p>

Źródło: opracowanie własne

#### Uwagi do przedmiotu konsultacji:

- Kluczową rolę podczas rozmów on-line, mającą pozytywny wpływ na inne metody konsultacji, odegrały ekspertyzy udzielane przez doradcę Związku Miast Polskich, w trybie rzeczywistym. Doradca uczestniczył w każdym spotkaniu „live”, jak i był obecny podczas prac warsztatowo – diagnostycznych, odbywających się równolegle w grupie roboczej Programu Rozwoju Lokalnego.
- Warty odnotowania jest również fakt, że mimo bardzo licznych komentarzy (ponad 1200 opinii i blisko 650 „polubień”), udzielonych na profilu miasta, nie spotkano się ze zjawiskiem „hejterstwa” i mowy nienawiści. Nie odnotowano przy tym deprecjonowania akcji w innych mediach lokalnych, ani aktów wandalizmu skierowanego na otwarty „Domek” konsultacyjny.
- Wspomniany „Domek” cieszył się przy tym dodatkową sympatią mieszkańców przez wzgląd, że został całkowicie zaprojektowany i wykonany przez zespół pracowników Miejskiego Zarządu Dróg, z materiałów odzyskanych.
- Spacery diagnostyczne – choć nie cieszyły się dużą frekwencją – pozwoliły na bardzo precyzyjne i praktyczne wyłonienie problemów doskwierających mieszkańcom. Familiarna atmosfera, brak konieczności używania nagłośnienia, większa swoboda wypowiedzi i dostępność do burmistrza, pozwoliły na pogłębione, jakościowe diagnozy.



## Konsultacje w liczbach i wstępne wnioski:

- Wszystkie rozmowy on-line cieszyły się dużą popularnością, co dodatkowo pozwoliło na wyłonienie rankingu najbardziej oglądalnych spotkań. W zakresie polubień (75) i udostępnień innym (15), niekwestionowanym liderem okazał się „odcinek” z komendantami służb mundurowych, przedstawicielką Zarządu Dróg Miejskich oraz architektem przestrzeni miejskiej. Stanęli oni również na czele „rankingu rankingów” czyli ilości wszystkich rodzajów wyświetleń na profilu miasta Cieszyn (ilość 5 795). Drugim w kolejności filmem, który cieszył się znaczną popularnością był „odcinek” z dwójką niezrzeszonych mieszkańców, którzy sami z siebie postanowili „pogadać” (ilość 5 373). Na tej podstawie można wysnuć ostrożny wniosek, że użytkownicy najchętniej chcieli wysłuchać tych, którzy w praktyce mówią najmniej, a przynajmniej nie są pytani o zdanie w pierwszej kolejności.
- Dalsze miejsca zajęli przedstawiciele radnych (5 006), nauczyciele akademicy (4 164) oraz dziennikarze (4 090), nadal utrzymując wysoką oglądalność. Warto odnotować fakt, że najczęściej wracano do spotkania z przedstawicielami nauki, a największy spadek oglądalności zaliczyli radni. Z kolei 372 to średnia ilość osób, które oglądnęły znaczną część „odcinków” za pierwszym razem. Wynika z tego, że zdecydowana ilość użytkowników Internetu, obecnych na profilu Facebook, raczej zwróciła uwagę na toczące się wydarzenia konsultacyjne niż skupiała się na ich całościowym przebiegu. Innymi słowy wiele osób dowiedziało się o inicjatywie, z czego około 300 brało w niej bardziej angażujący udział. To liczba wielokrotnie przekraczająca obecność na konsultacjach tradycyjnych. Pokrywa się to z liczbą osób odwiedzających „Domek” na rynku. Zakładając, że „odcinki” on-line były głównym źródłem promocji tego miejsca, jego popularność należy zawdzięczać dotarciu z komunikatem do świadomości wielu użytkowników Internetu, w tym osób, które wcześniej nie angażowały się w publiczne konsultacje społeczne. W przestrzeni wirtualnej jak i realnej pojawiły się osoby wcześniej nie widziane i nieznane jako aktywne.
- Odwiedzających „Domek” można podzielić na trzy dające się zaobserwować grupy: 1) krążących wokół „Domku”, ale nie decydujących się na wejście do środka; 2) decydujących się na rozmowę po okresie wstępnej adaptacji do miejsca; 3) zdecydowanych na rozmowę od razu. Łącznie można przyjąć, że w różnym stopniu zainteresowanych było kilkaset osób, z czego około 200 weszło w przestrzeń konsultacyjną, a ponad 120 osób przeprowadziło rozmowy, przekazując własny pomysł na rozwój Cieszyna. Wynika z tego, że wyjście urzędników poza ramy instytucji formalnej w przestrzeń bardziej publiczną motywuje mieszkańców do nawiązania z nimi kontaktu. Z drugiej strony istnieją przesłanki, aby w przyszłości jeszcze bardziej zadbać o te osoby, dla których mimo chęci, wejście w relację z urzędnikiem nadal jest problematyczne.



- Wydaje się, że w przypadku spacerów diagnostycznych, występuje zasada korelacji negatywnej – im mniej osób tym większa szansa na konkretne wskazania miejsc i problemów. Trudno o inny wniosek, skoro na spacer z burmistrzem zdecydowała się – w porównaniu z w/w metodami – dosłownie garstka osób, a mimo to uzyskano wyczerpujący (w opinii zebranych) materiał diagnostyczny.

Wnioski jakościowe:

- Ilość zgłoszonych pomysłów, uwag i opinii przekracza znacznie możliwości włączenia ich w końcowy wniosek konkursowy. Jednocześnie dają się wyłonić pewne kierunki i obszary problemowe, które nie są mieszkańcom Cieszyna obojętne i w zgłoszonej trosce o miasto, wybijają się na pierwszy plan. Wielokrotnie pojawiały się wypowiedzi, które można ująć w następujących metaforach:
  1. „Miasto to ludzie a nie budynki i instytucje”
  2. „Miasto ma dwa płuca (Cieszyn i Czeski Cieszyn), ale oddychamy tylko jednym”
  3. „Mamy ambicje i odwagę do stworzenia zupełnie nowej wizji miasta i regionu”
  4. „Jesteśmy nowym pokoleniem burmistrzów i wiemy jak budować wspólnotę”
  5. „Cieszyn zmarnował wiele szans, własnych inicjatyw i nieprzeciętnych ludzi”
  6. „Potrzeba całkowitej zmiany myślenia, mówienia i działania na wszystkich wymiarach i poziomach instytucjonalno-społecznych”
  7. „Mamy ogromną potrzebę rozmawiania i słuchania”
  8. „Wyjście urzędników do mieszkańców to pożądane *novum* w naszych relacjach”
  9. „Potrzebny jest nowy rodzaj konsultacji społecznych polegający na większym dotarciu z informacją do mieszkańców i wspólnego odkrywania realnych problemów w jakości ich życia”.

W formie poglądowej dają się przy tym wyróżnić konkretne propozycje, jakie padały w poszczególnych grupach konsultacyjnych. Dla przykładu:

1. Radni i samorządowcy: „Organizacja wewnętrznych szkoleń z zakresu komunikacji społecznej, w celu zwiększenia kontaktów z mieszkańcami i relacjonowania bieżących wydarzeń.”

Tak zilustrowany obraz współczesnych potrzeb i kompetencji Cieszyńiaków – zarówno na poziomie władz miejskich jak i mieszkańców, wskazuje na społeczność dojrzewającą do statusu wspólnoty. Świadczy o tym zdolność różnych grup społecznych do wskazywania wartości jednoczących, a nie dzielących mimo świadomości zagrożenia utraty znaczenia oraz środowisk za to odpowiedzialnych. Osoby konsultowane jak i komentujące przebieg rozmów wykazały się przy tym charakterystycznym dla wspólnotowego działania współodczuwaniem i przeżywaniem sytuacji problemowych. Na uwagę zasługuje również fakt utrzymania ciągłości zainteresowania konsultacjami zarówno przez widzów jak i czynnych uczestników, pytających często o termin i skład kolejnych spotkań.

Zgodnie z założeniami, głównym źródłem informacji o projekcie były „Wiadomości Ratuszowe” oraz miejski profil na platformie Facebook pod nazwą „Miasto Cieszyn”. Działania wspierające polegały na dystrybuowaniu własnych materiałów informacyjnych w mediach społecznościowych, wspomnień, opinii, udostępnień przez osoby angażujące się w projekt dobrowolnie. Poniżej znajdują się zdjęcia materiałów, zgodnie z kolejnością ich pojawiania się.

Pierwsza oficjalna informacja, z umieszczoną na okładce gazety zapowiedzią tekstu. „Wiadomości Ratuszowe”, 28.08.2020 r.

**WIADOMOŚCI RATUSZOWE**

28 sierpnia 2020  
Nr 18 (997)  
ISSN: 1234-1754

Informator Urzędu Miejskiego w Cieszynie

**KONSULTACJE SPOŁECZNE**  
Planowanie przestrzenne  
Weź udział w tworzeniu planu miejscowego dla Śródmieścia.  
S. 7

**SZCZERZE O CIESZYNIE**  
Tętno naboju do grup konsultacyjnych.  
S. 8

**W TYM ROKU BALLADYNA**  
Biblioteka Miejska zaprasza na Narodowe Czytanie w Cieszynie.  
S. 11

**RUSZAJĄ ZAJĘCIA W COK**  
Bogata oferta zajęć popołudniowych w COK.  
S. 13

**ULICA OLEŚKOWA**  
ROZPOCZYŃ

8 MIASTO Wiadomości Ratuszowe

**Burmistrzowie zapraszają do rozmów, spacerów i dialogu.**

## Porozmawiajmy szczerze o Cieszynie!

– Chcemy słuchać, słuchać i jeszcze raz słuchać – zaznacza Przemysław Major, koordynator akcji konsultacyjnej. – Kierujemy się hasłem: „Porozmawiajmy szczerze o Cieszynie”. Nie boimy się kontrowersji i chcemy skończyć z poprawnością polityczną, która w kwestii konstruktywnej krytyki bywa przeszkodą – dodaje.

Planowane na cały wrzesień konsultacje wpisują się w założenia ogólnopolskiego konkursu miast, zwanego Programem Rozwoju Lokalnego. Zwycięskie miasta mogą otrzymać niebagatelną sumę na swój rozwój. Powodzenie zależy od aktywności mieszkańców i władz miejskich oraz ich umiejętności krytycznego spojrzenia na sytuację. – Cieszyn zakwalifikował się do programu jako miasto zagrożone utratą dotychczasowych funkcji. Diagnozy i badania oraz osobiste obserwacje potwierdzają, że od wielu lat nasze miasto traci znaczenie. Chcemy odwrócić tę tendencję – wyjaśnia wiceburmistrz. W jaki sposób może je odzyskać? O tym burmistrzowie i urzędnicy miejscy chcą rozmawiać z mieszkańcami podczas konsultacji.

**WYWIADY ON-LINE**

Konsultacje będą miały różną formę. Pierwszą z nich zakłada udostępnienie w Internecie wywiadów on-line z przedstawicielami opiniotwórczych środowisk, jak: młodzież, seniorzy, różne grupy zawodowe. Będą to wywiady indywidualne oraz grupowe, przeprowadzane w trybie wieczornych live czatów.

**OTWARTY PUNKT KONSULTACYJNY**

Trzecim sposobem na zainicjowanie krytycznych rozmów między Cieszynianami będzie zaproszenie do rozmów w „cztery oczy”, w szczególności do tego utworzonej przestrzeni – Otwartym Punkcie Konsultacyjnym. Pojawi się on na placu Rynku, ale będzie też przemieszczał się do innych rejonów miasta. – „Otwarty” oznacza, że każdy mieszkaniec będzie mógł do niego wejść, by podzielić się z dyżurnym tam burmistrzem lub innym urzędnikiem swoimi uwagami i pomysłami, służącymi rozwojowi Cieszyna.

**Zwycięskie miasta mogą otrzymać niebagatelną sumę na swój rozwój. Powodzenie zależy również od aktywności mieszkańców.**

**SPACERY BADAWCZE Z MIESZKAŃCAMI**

Pretekstem do rozmów staną się też spacer z udziałem mieszkańców. W planach są trzy: wzdłuż ulicy Błogoskiej, gdzie padną pytania o możliwość utworzenia w tym miejscu atrakcyjnego parku, na terenie Osiedla Podgórze, by przedyskutować opcje zagospodarowania pól „Banorówki” oraz w dzielnicy Marklowice z intencją zebrania pomysłów, jak wykorzystać tejsze bogate obszary zielone.

– Zapraszamy do udziału w każdej formie konsultacji i zapoznanie się z ich regulaminem. Zgłoszenia przyjmowane są drogą mailową – wszystkie szczegóły znajdują Państwo na stronie internetowej [www.um.cieszyn.pl/w\\_zakladce\\_Program\\_Rozwoju\\_Lokalnego](http://www.um.cieszyn.pl/w_zakladce_Program_Rozwoju_Lokalnego) – dodaje Major.

Program Rozwój Lokalny nie jest projektem unijnym, choć realizuje cele związane z integracją społeczną, ekologią i konkurencyjnością. Finansowany jest z Funduszy Norweskich, wspierających zmniejszenie nierówności społeczno-ekonomicznych wśród krajów i miast zagrożonych marginalizacją.

Zdzisław Reszczyński

Druka oficjalna informacja, z umieszczoną na okładce gazety zapowiedzią tekstu. Pojawił się również logotyp akcji konsultacyjnej oraz jej szczegółowy harmonogram, „Wiadomości Ratuszowe”, 11.09.2020 r.

**WIADOMOŚCI RATUSZOWE**

11 września 2020  
14-19 0000  
ISSN: 1234-1234

Informator Urzędu Miejskiego w Cieszyńsku

**MODERNIZACJA ZAKOŃCZONA**  
Nowy ródził w historii Muzeum Drukarskiego.  
S. 3

**REMONT OZCAMI KIEROWNIKA**  
Wywiad z Tomaszem Jurkiewiczem.  
S. 4-6

**SZCZERE KONSULTACJE**  
Przygotowania do udziału w Programie Rozwoju Lokalnego.  
S. 6

**UCHWAŁA KRAJOBRAZOWA**  
Mediów mia pierwszy okres dotarczenia.  
S. 8-9

Yass! to nowy miejski projekt i miejsce wystąpi dziesięciu Yass! - muzycznej jesieni, w przyszłym roku. Jednego jesiennej melancholii!

11.09  
18.09 SSK  
19.09 TIM GALL  
20.09 RIZI

6

MIASTO

Wiadomości Ratuszowe

**Wtorek, 8 września, godz. 14:00**

**Panie Kierowniku, mija pierwszy tydzień remontu. Jak relacje z mieszkańcami?**

Nie możemy narzekać. Zaczęliśmy na piątce! Mam nadzieję, że z taką oceną skończymy. Mieszkańcy stosują się do znaków. Za to piątka z wykrzyknikiem!

**Co Pan zapamięta z tego pierwszego tygodnia na placu budowy?**

Hm... jak podszedł do mnie starszy pan z historyczną widokówką ulicy Głębokiej i krótką opowieścią, jak to było kiedyś. Akurat burmistrz Major przechodził nieopodal i zwiyczajowo podszedł zagadać.

To nietypowa i miła sytuacja jak na warunki placu budowy.

**Ostatnia próba. W tym tygodniu dowiedzieliśmy się co znaczy gąsienicówka i kołówka, koparko-ladowarka, łyżka skarpowa czy wspomniana wczoraj rura spustowa. Gdyby miał Pan podać pięć wyrazów z branży budowlano-remontowej, które każdy Cieszyński powinien znać, byłyby to...**

Po pierwsze proszę przestrzegać zasad bezpieczeństwa i nie wchodzić na teren budowy. Co do słów? Kiedyś każdy różnił szpadel od łopaty. To pierwsze narzędzie do kopania, a to drugie jest do materiałów sypkich. Często używamy słowa brecha. Jest to gruby zastrzony pręt do podważania i wylamywania. Samochód, który przywozi beton to słyna gruszka. Nie wypada nie znać tych nazw.

**Skoro zagościł Pan na dłuższą w Cieszyńsku wypada poznać kilka słów po naszymu. Na lokalnych placach budowy usłyszy Pan, jak na kielnię mówi się kela, na poziomicy mówimy waserwoga, a na taczce - kary. Cieszyńskiak na budowie, jak widzi wiadro, powie amper, a jak zobaczy kierownika budowy, to powie do kumpla: uważaj, bo idzie stary! Dziękujemy za rozmowę i życzymy pomyślności dla Pana i całej brygady!**

Zespół redakcyjny

### „Porozmawiajmy szczerze o Cieszyńsku” - szczegóły konsultacji

## Młodzież na pierwszy ogień

Od dziś przez kolejne dni września realizowana jest akcja pod hasłem „Porozmawiajmy szczerze o Cieszyńsku”. Przypomnijmy – akcja składa się z licznych wywiadów on-line, udostępnianych w formie live chat w Internecie, otwartego punktu konsultacyjnego na rynku oraz spacerów wzdłuż ulicy Błogockiej, na Banotówce i w Markłowicach.

– Musimy ze sobą częściej rozmawiać konstruktywnie, bo Cieszyńsk potrzebuje mobilizacji, a nawet determinacji, jeśli chce się liczyć w gronie polskich miast – podkreśla Przemysław Major, wiceburmistrz Cieszyńska i koordynator akcji. Jej znakiem jest grafika oddająca potoczny i szczerzy styl rozmów.

Wszystkie rozmowy on-line odbywać się będą o godzinie 20:00. Zakwalifikowano łącznie reprezentację 12 grup rozmówców. Spotkania odbędą się w następującej kolejności:

1. Młodsi liderzy - 13.09 (niedziela)
2. Radni Cieszyńska - 14.09 (poniedziałek)
3. Reprezentanci profesji związanych z przestrzenią publiczną - 15.09 (wtorek)
4. Laureaci Srebrnej Cieszyńki 16.09 (środa)
5. Nauczyciele akademicki - 17.09 (czwartek)
6. Aktywni seniorzy - 18.09 (piątek)
7. Byli burmistrzowie - 20.09 (niedziela)
8. Liderzy społeczni - 22.09 (wtorek)
9. Nauczyciele szkolni - 23.09 (środa)
10. Osoby zgłaszające się dobrowolnie - 24.09 (czwartek)
11. Aktualni burmistrzowie - 28.09 (poniedziałek)
12. Lokalni dziennikarze - 29.09 (wtorek)

Oglądajcie nas! Zaczynamy w niedzielę (13.09.2020) od rozmów z młodzieżą. Spotkamy się na profilu miastocieszyn (FB), na wspólnej konferencji. Wszystkie grupy dobierane są wedle kryterium formalnego

*Pogadajmy szczerze o Cieszyńsku*

lub rekomendacji innych osób z lokalnego środowiska – informuje Major.

Równocześnie informujemy, że od 14 do 30 września, na placu deszyńskiego rynku będzie można spotkać się w trybie „Jeden na jeden” z dyżurnymi burmistrzami miasta. Dotego celu zostanie postawiony specjalny, zadany punkt konsultacyjny.

Natomiast spacerzy burmistrzów z mieszkańcami odbywać się będą zawsze o godzinie 15:00, w następującej kolejności:

1. 19.09 (sobota), ulica Błogodka (spotkanie pod Szkołą i Szkołą Młodzieżową;

2. 25.09 (piątek), os. Podgórze (spotkanie przy Biedronce na ul. Kossak-Szadkowskiej);
3. 26.09 (sobota), dzielnica Markłowice (spotkanie przy boisku sportowym na ul. Fryszackiej - orlik).

Aktualizacje informacji na temat konsultacji znajdują się na stronie [www.um.cieszyn.pl](http://www.um.cieszyn.pl).

Akcja odbywa się w ramach przygotowań do udziału w Programie Rozwoju Lokalnego, z ramienia Funduszy Norweskich. ●

Zespół Redakcyjny



W drugiej części miesiąca konsultacji, pojawiły się dwa obszernie komunikaty prasowe odpowiadające na zgłaszane pytania do organizatorów oraz relacjonujące bieżące spotkania. „Wiadomości Ratuszowe”, 25.09.2020 r.

# WIADOMOŚCI RATUSZOWE

25 września 2020  
Nr 25 (99)  
ISSN 1234-1764

Informator Urzędu Miejskiego w Cieszynie

**PORFIR, GRANIT, KLONY Tatarskie**  
Mikrofilm o historii tramwajowego.

**POWSTAJĄ NOWE MURALE**  
Agnieszka Mielniczek, 25 września bieżącego.

**ODNAWIAM DUSZĘ**  
Spotkanie z Jackiem Ogorem w Bibliotece Miejskiej.

**UROCZYSTOŚCI ULLMANOWSKIE**  
Konsert i spacer spacerujący wiktoria Ullman.

2 MIASTO Wiadomości Ratuszowe

## Pogadajmy o Cieszynie

Trwają konsultacje społeczne. Do końca września są prowadzone na profilu Miasta Cieszyna na Facebooku, a także podczas spacerów w wybranych dzielnicach naszego miasta. Już dziś możemy powiedzieć, że choć pomysły na konsultacje mieliśmy nieco inne i zastaliśmy zmuszeni z powodu epidemii do zweryfikowania, udało się zaproponować Wam takie formy, które spełnią Wasze oczekiwania, o czym świadczą liczba osób, które biorą w nich udział.

Konsultacje realizujemy w ramach przygotowań wniosku do Programu Rozwoju Lokalny. Aplikujemy o tzw. środki norweskie, mające pomóc nam przeciwdziałać marginalizacji miasta. Jesteśmy w grupie ponad 200 miast w Polsce, które borykają się z utratą swojej funkcji miastotwórczej. Jesteśmy też w grupie 54 miast, które ubiegają się o dofinansowanie działań mających ten proces odwrócić. Jeśli przekonamy komisję swoimi propozycjami, znajdziemy się w grupie 15 miast, które na realizację przyjętych działań – zarówno w obszarze inwestycji, jak i tzw. działań miękkich – otrzymają 100% dofinansowania, czyli ok. 40 mln zł. Niezależnie od wyniku naszych starań, już dziś możemy powiedzieć o korzyściach z procesu przygotowywania wniosku.

Otwarty Punkt Konsultacyjny został zaaranżowany na Rynku przez Miejski Zarząd Dróg. Udało się stworzyć przyjazną przestrzeń do rozmów mniej formalnych, bardziej swobodnych. Pogoda nam sprzyja. Poza możliwość spotkania ze mną, moimi zastępcami, w miejscu tym pojawiają się także pracownicy urzędu, naszych jednostek, instytucji i spółek. Wśród stale dykturujących jest m.in. Anna Syroko, od której najwięcej dowiadujemy się o zmianach w przestrzeni publicznej wynikających z przyjętej w ubiegłym roku uchwały krajobrazowej. Powoli mijają pierwszy okres dostosowawczy, dotyczy on m.in. reklam w ścisłym centrum miasta. Z Sekretarzem Miasta Stanisławem Kaweckim można porozmawiać o remoncie ul. Giebkowej, który jest częścią większego projektu „Siatkiem cieszyńskiego tramwaju”. Z każdą dykturującą osobą można porozmawiać na dowolny temat dotyczący naszego miasta. Interesuje nas, co Wam przeszkadza, co denerwuje, co powinniśmy zmienić, czego brakuje. Ale też chętnie słuchamy o tym, z czego jesteście na co dzień, co Was w naszym mieście cieszy, z czego jesteście dumni. Wszystkie uwagi odnotowujemy, zapisujemy również pomysły i inspiracje, co możemy zmienić, ulepszyć.

**Mam nadzieję, że czas spotkań pozwoli nam się lepiej poznać i zobaczyć, że „gramy do jednej bramki”, współtworzymy to miasto, jego atmosferę.**

Bardzo dziękuję wszystkim, którzy już poświęcili swój czas i przyszli się z nami spotkać. Możliwość rozmowy bezpośredniej jest tą formą, którą cenię sobie najbardziej. Zachęcam także do oglądania wideokonferencji na miejskim profilu. Wszystkie rozmowy są zarchiwizowane i w dogodnym dla siebie momencie można do nich wrócić. Pierwszy raz w tej formie, na taką skalę, prowadzone są rozmowy z przedstawicielami różnych środowisk w mieście. Rozmowy są momentami trudne, ale pokazują nam, jakie są Wasze oczekiwania, potrzeby. Tu także sledzimy dyskusje i komentarze, czytamy wysłane do nas wiadomości, w miarę możliwości czasowych i na tym polu wywołuje się między nami dialog.

**Zapraszamy do udziału także w spacerach. Przed nami w piątek, 25 września, wizyta na Banotówce (zbiórka o godz. 15:00 przy Biedronce na ul. Kossak-Szatkowski), a w sobotę, 26 września w Markłowicach (zbiórka o godz. 15:00 przy boisku sportowym na ul. Frysztańskiej – orlik). Chcemy wspólnie z mieszkańcami tych dzielnic się spotkać, dowiedzieć się, jak odbieracie swoją najbliższą przestrzeń, co wymaga zmian. Za nami konstruktywne czas spędzony podczas niespiesznej wędrówki po okolicy ul. Błogockiej. Wszyscy jesteśmy zgodni, że zmiany w Cieszynie są konieczne, pewne procesy już udało się uruchomić. Niezbędne jest jednak większe zaangażowanie mieszkańców.**

Jesteśmy też mieszkańcami Cieszyna, chcemy to miasto współtworzyć z Wami. Znajdujemy się na początku tej drogi, ale zmiana wzajemnego postrzegania się jest niezbędna. Mam nadzieję, że czas spotkań pozwoli nam się nie tylko lepiej poznać, ale także zobaczyć, że „gramy do jednej bramki”, współtworzymy to miasto, jego atmosferę. Ważne jest, byśmy na każdym etapie, w każdym momencie czuli się za siebie tak samo odpowiedzialni. Razem możemy tak zmieniać Cieszyn, aby wszystkim nam żyło się tutaj dobrze, byśmy mogli być z niego dumni. ✨

OD BURMISTRZA

## Pogadajmy o Cieszynie

**GABRIELA STASZKIWICZ**  
Burmistrz Cieszyna

Szanowni Mieszkańcy!

Trwają konsultacje społeczne pod hasłem „Pogadajmy o Cieszynie”. Do końca września prowadzone są w różnych formach – wideokonferencji na facebookowym profilu Miasta Cieszyna, w formie Otwartego Punktu Konsultacyjnego na Rynku, podczas spacerów w wybranych dzielnicach naszego miasta. Już dziś możemy powiedzieć, że choć pomysły na konsultacje mieliśmy nieco inne i zastaliśmy zmuszeni z powodu epidemii do zweryfikowania, udało się zaproponować Wam takie formy, które spełnią Wasze oczekiwania, o czym świadczą liczba osób, które biorą w nich udział.

Konsultacje realizujemy w ramach przygotowań wniosku do Programu Rozwoju Lokalny. Aplikujemy o tzw. środki norweskie, mające pomóc nam przeciwdziałać marginalizacji miasta. Jesteśmy w grupie ponad 200 miast w Polsce, które borykają się z utratą swojej funkcji miastotwórczej. Jesteśmy też w grupie 54 miast, które ubiegają się o dofinansowanie działań mających ten proces odwrócić. Jeśli przekonamy komisję swoimi propozycjami, znajdziemy się w grupie 15 miast, które na realizację przyjętych działań – zarówno w obszarze inwestycji, jak i tzw. działań miękkich – otrzymają 100% dofinansowania, czyli ok. 40 mln zł. Niezależnie od wyniku naszych starań, już dziś możemy powiedzieć o korzyściach z procesu przygotowywania wniosku.

Otwarty Punkt Konsultacyjny został zaaranżowany na Rynku przez Miejski Zarząd Dróg. Udało się stworzyć przyjazną przestrzeń do rozmów mniej formalnych, bardziej swobodnych. Pogoda nam sprzyja. Poza możliwość spotkania ze mną, moimi zastępcami, w miejscu tym pojawiają się także pracownicy urzędu, naszych jednostek, instytucji i spółek. Wśród stale dykturujących jest m.in. Anna Syroko, od której najwięcej dowiadujemy się o zmianach w przestrzeni publicznej wynikających z przyjętej w ubiegłym roku uchwały krajobrazowej. Powoli mijają pierwszy okres dostosowawczy, dotyczy on m.in. reklam w ścisłym centrum miasta. Z Sekretarzem Miasta Stanisławem Kaweckim można porozmawiać o remoncie ul. Giebkowej, który jest częścią większego projektu „Siatkiem cieszyńskiego tramwaju”. Z każdą dykturującą osobą można porozmawiać na dowolny temat dotyczący naszego miasta. Interesuje nas, co Wam przeszkadza, co denerwuje, co powinniśmy zmienić, czego brakuje. Ale też chętnie słuchamy o tym, z czego jesteście na co dzień, co Was w naszym mieście cieszy, z czego jesteście dumni. Wszystkie uwagi odnotowujemy, zapisujemy również pomysły i inspiracje, co możemy zmienić, ulepszyć.

**Mam nadzieję, że czas spotkań pozwoli nam się lepiej poznać i zobaczyć, że „gramy do jednej bramki”, współtworzymy to miasto, jego atmosferę.**

Bardzo dziękuję wszystkim, którzy już poświęcili swój czas i przyszli się z nami spotkać. Możliwość rozmowy bezpośredniej jest tą formą, którą cenię sobie najbardziej. Zachęcam także do oglądania wideokonferencji na miejskim profilu. Wszystkie rozmowy są zarchiwizowane i w dogodnym dla siebie momencie można do nich wrócić. Pierwszy raz w tej formie, na taką skalę, prowadzone są rozmowy z przedstawicielami różnych środowisk w mieście. Rozmowy są momentami trudne, ale pokazują nam, jakie są Wasze oczekiwania, potrzeby. Tu także sledzimy dyskusje i komentarze, czytamy wysłane do nas wiadomości, w miarę możliwości czasowych i na tym polu wywołuje się między nami dialog.

**Zapraszamy do udziału także w spacerach. Przed nami w piątek, 25 września, wizyta na Banotówce (zbiórka o godz. 15:00 przy Biedronce na ul. Kossak-Szatkowski), a w sobotę, 26 września w Markłowicach (zbiórka o godz. 15:00 przy boisku sportowym na ul. Frysztańskiej – orlik). Chcemy wspólnie z mieszkańcami tych dzielnic się spotkać, dowiedzieć się, jak odbieracie swoją najbliższą przestrzeń, co wymaga zmian. Za nami konstruktywne czas spędzony podczas niespiesznej wędrówki po okolicy ul. Błogockiej. Wszyscy jesteśmy zgodni, że zmiany w Cieszynie są konieczne, pewne procesy już udało się uruchomić. Niezbędne jest jednak większe zaangażowanie mieszkańców.**

Jesteśmy też mieszkańcami Cieszyna, chcemy to miasto współtworzyć z Wami. Znajdujemy się na początku tej drogi, ale zmiana wzajemnego postrzegania się jest niezbędna. Mam nadzieję, że czas spotkań pozwoli nam się nie tylko lepiej poznać, ale także zobaczyć, że „gramy do jednej bramki”, współtworzymy to miasto, jego atmosferę. Ważne jest, byśmy na każdym etapie, w każdym momencie czuli się za siebie tak samo odpowiedzialni. Razem możemy tak zmieniać Cieszyn, aby wszystkim nam żyło się tutaj dobrze, byśmy mogli być z niego dumni. ✨

# WIADOMOŚCI RATUSZOWE

25 września 2020  
Nr 20 (99)  
ISSN 1234-5678Informator Urzędu  
Miejskiego w Cieszyńsku

**PORFIR, GRANIT,  
KLONY Tatarskie**  
Mistrzostwo świata  
w sztuce kamiennego



**POWSTAJĄ NOWE  
MURALE**  
Arya Owska-Medalska  
z 10 letnim doświadczeniem



**ODNAWIAM  
DUSZĘ**  
Spotkanie z Jackiem Ogińskim  
o sztuce i kulturze



**UROCZYSTOŚCI  
ULLMANOWSKIE**  
Koncert i spacer upamiętniający  
Ulmanów i jego spuściznę

25 września 2020

MIASTO

3

Pog

Trwają konsultacje spo  
Do końca września są j  
na profilu Miasta Cieszyń  
na Ryńku, a także podca  
Gorąco zachęcamy do ud

## Metodologia konsultacji

Sposób przeprowadzania konsultacji społecznych w Programie Rozwój Lokalny opiera się na eksperymentalnej idei włączenia mieszkańców do realnego współtworzenia wizji rozwoju miasta. Oznacza to przybliżanie istoty współzarządzania i współodpowiedzialności, dzielonej między urzędników i obywateli. Takie podejście wymagało krytycznego spojrzenia na dotychczasową praktykę konsultacji społecznych w Cieszyńsku.

Definiując konsultację w znaczeniu omawianego programu, przesunęło akcent z przedmiotu owych konsultacji na wykonywanie doświadczeń podmiotów w niej uczestniczących. – To, w co chcemy się szczególnie wsłuchać, co chcemy zrozumieć i pogłębić, to nie tylko opinie mieszkańców na jakiś temat, ale ich przeżycia, emocje, doświadczenia życia w tym konkretnym miejscu i uwarunkowaniach kulturowych – Instruuje II Zastępcę Burmistrza Miasta Przemysław Major, koordynujący akcję konsultacyjną, który z dyspozycji Burmistrza Miasta Gabrieli Staszkiwicz prowadzi i zarządza wszystkimi pracami związanymi z przygotowaniem wniosku w Programie Rozwój Lokalny.

Aby to osiągnąć, organizatorzy zdecydowali się na zupełnie nową, subiektywną metodologię konsultacji, opartą na celowym doborze ich uczestników, zaangażowanym moderatorze, wieczornym czasie ich transmisji w trybie on-line z możliwością dzielenia się komentarzami przez samych widzów. To również kluczowa zmiana w podejściu do definiowania konsultacji. Nie chodzi o samo aktywizowanie lokalnej społeczności i umożliwienie uczestnictwa w projekcie, ale weryfikowanie jakości współpracy międzylokalnej zamieszkałej określone terytorium. W myśl tego podejścia nie tylko aktywna społeczność, ale i samokrytyczna wspólnota leżą u podstaw zdolności do samoorganizacji i samoregulacji pojawiających się wyzwań.

Problemy Cieszyńskaków można podzielić na zewnętrzne, takie jak między innymi wpływ mieszkańców, dominacja dużych metropolii oraz wewnętrzne, związane z niedostrzeganiem potencjału tkwiącego w aktywności obywatelskiej. Są też duże osiągnięcia i sukcesy, ale nie o nich tu mowa.

– Walczymy o dotację do 40 milionów złotych, przeznaczoną dla wspólnot lokalnych, które udowodnią swoje zaangażowanie, zdolności analityczne, samokrytycyzm i odwagę pomyśleć o samych sobie. Szczególnym kryterium oceny jest sposób pobudzenia mieszkańców do działania i metoda zakomunikowania o zagrożeniu marginalizacją. To nie powinność, tylko konieczność. To nie zmiana, tylko przemiana, która musi nastąpić w nas samych – apeluje wiceburmistrz Major.

Pogadajmy  
Cieszyńsku

14 KONSULTACJI ON-LINE,

PONAD 50 OSÓB  
W WYWIADACH GRUPOWYCH,

OKOŁO 100  
KOMENTUJĄCYCH,

OKOŁO 3000  
ODBIORCÓW INTERNETOWYCH.

Organizatorzy podkreślają zmianę akcentów w kształtowaniu świadomości mieszkańców z dobrowolnej partycypacji (jak to miało miejsce dotychczas) w wezwanie wszystkich do pilnego współdziałania.

– Stosowane dotąd metody oparte na anonimowości konsultacji, ich neutralnej moderacji, poprawności politycznej i formalnej informacji w mediach całkowicie zawiodły. Odwróciłyśmy te logikę i już widzimy pozytywne efekty tych decyzji. Doderamy do kilku tysięcy ludzi, zbieramy setki opinii i pomysłów, poruszyliśmy większość lokalnych środowisk i ich liderów, przybliżyliśmy urzędników do zwykłych mieszkańców – dodaje Major.

Sposób wyłaniania liderów społecznych i młodzieżowych opierał się na metodzie socjometrycznej. Jest to sposób pomiaru stosowany w socjologii, psychologii społecznej czy pedagogice, którego celem jest

wykonanie osób posiadających wysoką liczbę wskazań jako kluczowych partnerów interakcji w lokalnym środowisku. – Skontaktowaliśmy się z kilkudziesięcioposobową grupą aktywnych Cieszyńskaków z prośbą o subiektywne wskazanie od 3 do 5 osób rekomendowanych do krytycznej rozmowy o Cieszyńsku. Tak też się stało. Jesteśmy zaskoczeni liczbą podanych osób, co wskazuje, jak wiele w tej kwestii mamy do nadrobienia – tłumaczy Major.

Zdecydowano się przeprowadzić łącznie 14 konsultacji on-line zakładających czynny udział ponad 50 osób w wywiadach grupowych (fokusowych, w tym jeden w trybie pogłębiłonym, indywidualnym), około 100 użytkowników komentujących wydarzenia w trybie rzeczywistym i odroczonym oraz dotarłe do przebiegów konsultacji do około 3000 odbiorców internetowych. Ponadto założono czynny udział około 300 mieszkańców zgłaszających własne pomysły na Cieszyń w Otwartym Punkcie Konsultacyjnym na Ryńku obsługiwany przez zespół blisko dwudziestu urzędników magistratu i pracowników różnych instytucji miejskich. Przewidziano przy tym około 50 osób uczestniczących w spacerach diagnostycznych w trzech dzielnicach miasta.

Konsultacje opierają się na głównej tezie mówiącej o tym, że Cieszyń to znaczenie oraz kolejność, wskazującej na możliwość jego odzyskania. Wyniki osiągnięte na półmetku akcji „Pogadajmy o Cieszyńsku” jednoznacznie pokazują, że na „gadaniu” nie może się skończyć.

Zespół Realizacji



## Ostatni komunikat prasowy, jaki ukazał się po zakończeniu pierwszej tury konsultacji on-line

**WIADOMOŚCI RATUSZOWE**  
9 października 2020  
Nr 21 (1020)  
ISSN: 1234-1764  
Informator Urzędu Miejskiego w Cieszynie

**TYSIĘCZNY NUMER WIADOMOŚCI**  
Wiadomości Ratuszowe ukazuje się już od 29 lat. S. 3

**MIESZKANIA I LOKALE**  
Przybliżamy kolejną część Raportu o stanie Gminy Cieszyn. S. 4-5

**DOTACJE EKOLOGICZNE**  
Dotychczasowe inwestycje z zakresu ochrony środowiska. S. 6-7

**CIESZYN NIE ŚPI - TWORZY MUZYKĘ**  
Chętnie Cieszyńską Kioskę Muzyczną. S. 15

**PIERWSZE WNIOSKI Z KONSULTACJI**

Za nami wrzesień gorących rozmów o Cieszynie, wymiany opinii, szczerych napomnień, poruszonych kontrowersji. Ale to nie koniec. W październiku czekają nas jeszcze spotkania on-line z nauczycielami oraz byłymi i obecnymi burmistrzami. Już teraz trwają jednak pierwsze podsumowania i próby zebrania pozyskanych pomysłów i uwag mieszkańców w jedną całość.

*Pogadajmy o Cieszynie*

– Pierwszy wniosek nasuwa się od razu. Mieszkańcy potrzebują przestrzeni do wypowiadania się. Naszym zadaniem jako włodarzy jest wsłuchanie się w ten głos i to wsłuchanie z pokorą – podkreśla Gabriela Staszkiwicz, burmistrz Cieszyna. Statystyki nie pozostawiają wątpliwości. To pierwsze w historii miasta, tak intensywne konsultacje społeczne, w których wzięło bezpośredni udział łącznie kilkaset osób, a kilka tysięcy zetknęło się z ideą projektu pośrednio. Same liczby to jednak za mało, żeby wnioskować o powodzeniu przedsięwzięcia.

– Przed nami złożenie raportu do konkursu Programu Rozwój Lokalny skoncentrowanego na aktywności mieszkańców oraz Programu Rozwoju Instytucjonalnego, obejmującego aktywność urzędników. Zapewniam, że bez względu na wyniki konkursu, najlepsze pomysły oraz zastosowane metody komunikacji znajdą swoje zastosowanie – informuje Przemysław Major, II zastępca Burmistrza Miasta Cieszyna, koordynator akcji konsultacyjnej.

Nieoficjalnie wiadomo, że bardzo poważnie rozważana jest coroczna kontynuacja akcji, czyli zwiększanie dostępności do indywidualnych kontaktów z burmistrzami i urzędnikami, promowanie najlepszych pomysłów zgłaszanych przez obywateli oraz dalsze prace nad rozwojem Cieszyna jako aktywnej międzyludzkiej wspólnoty, w miejsce biernej, bezosobowej społeczności.

– Wszyscy słyszeliśmy, jakie padły argumenty, że Cieszyn zmarnował wiele szans, że nie dbał o własny potencjał i talenty, że nie monitorował zjawisk społecznych i demograficznych, że nie wyciągał wniosków z sukcesów i porażek. Nie mamy wyjścia. Musimy się teraz zjednoczyć i walczyć z innymi miastami nie tylko o zachowanie znaczenia na mapie Polski, ale o program rozwojowy na dalsze lata, a nawet dekady. Wspólnie musimy go opracować i wdrożyć. Nikt tego za nas nie zrobi. Razem z Panią Burmistrz Gabriellą Staszkiwicz i Krzysztofem Kaszturą dajemy taki przykład i taki sygnał – dodaje Przemysław Major.

Pierwsze praktyczne wyniki akcji widac na linii współpracy włodarzy miasta z reprezentacją młodzieży. Samorządy cieszyńskich szkół poproszone zostaną o ścisłą współpracę w wyłonieniu takiej reprezentacji nauczycieli, która, według uczniów, godna będzie „pogadania” o kondycji szkolnictwa w Cieszynie szczerze i odważnie.

– Jeśli mamy mówić o jakiegokolwiek zmianie jakościowej, mentalnej i rozwojowej dla miasta, to musi się ona rozpocząć w urzędach i szkołach. To kluczowe miejsca dla nas wszystkich. Wzmacnianie samorządności, również tej uczniowskiej, to istota dojrzałej demokracji – konkluduje wiceburmistrz.

**ZESPÓŁ REDAKCYJNY**

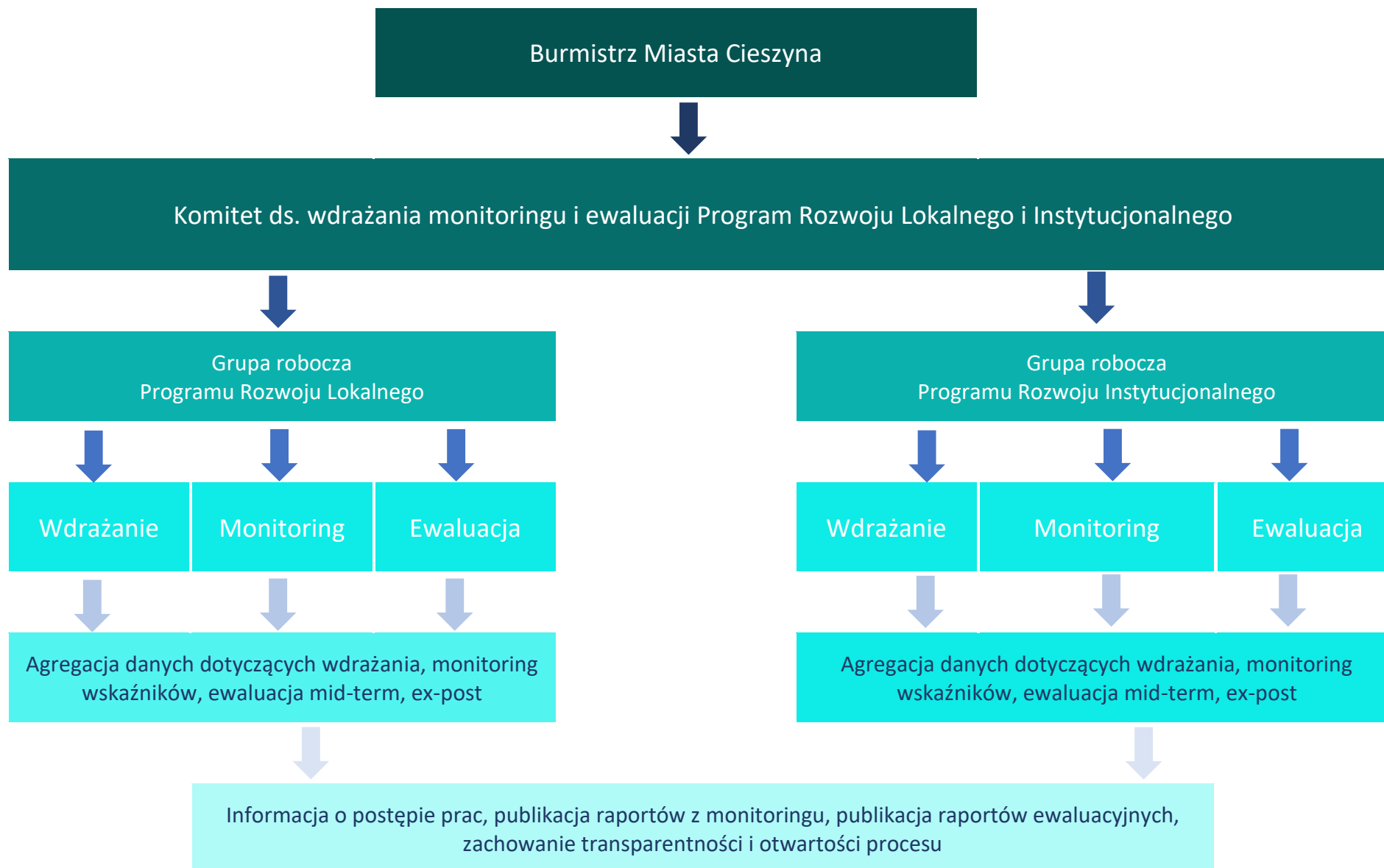
Kolejną z form popularyzacji projektu było publikowanie logotypów i informacji o konsultacjach na prywatnych i służbowych profilach włodarzy miasta oraz osób zaangażowanych w realizację przebiegu projektu. Od 15 września br. zaczęły pojawiać się teksty prasowe w lokalnych mediach internetowych i radiowych, opisujące i ilustrujące Otwarty punkt konsultacyjny na cieszyńskim Rynku (Naszemiasto.pl, regionalny portal informacyjny Ox.pl, audycja radiowa w Radiu CCM, audycja samorządowa w Radiu Katowice, bielskie wydanie Gazety Wyborczej). Miasto Cieszyn podejmowało także własne inicjatywy informacyjne poprzez pracowników Urzędu Miejskiego na profilu FB. Jednym z gości w ramach cyklu spotkań Pogadajmy o Cieszynie był europoseł Jan Olbrycht, który z własnej inicjatywy umieścił zapowiedź spotkania na prywatnym profilu FB.

Powyższe mechanizmy partycypacyjne będą wdrażane w codzienną praktykę pracy Urzędu Miasta Cieszyna także podczas realizacji innych przedsięwzięć. Zdobyte doświadczenie umożliwi poprawę procesu konsultacji społecznych w wielu wymiarach oraz zwiększy aktywność mieszkańców w zakresie wpływania na kształtowanie polityki lokalnej.

## **2. Partycypacja społeczna na etapie realizacji i oceny efektów Programu Rozwoju Instytucjonalnego.**

Wypracowywane mechanizmy partycypacyjne na etapie przygotowania dokumentacji projektowej zostaną włączone w podobnej, zinstytucjonalizowanej formie w proces wdrażania, monitoringu i ewaluacji. Na poniższym schemacie przedstawiono logikę mechanizmów partycypacyjnych na poziomie wdrażania, realizacji i oceny efektów prac, który został uszczegółowiony w stosownych rozdziałach (9, 10).





Jak wspomniano powyżej, nowo powołany Komitet będzie funkcjonował na podobnych zasadach jak w trakcie przygotowania Programu Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego – zapewnia się w nim szeroką reprezentację lokalnych środowisk – organizacji pozarządowych, przedsiębiorców, środowiska nauki, środowisk religijnych i mniejszości narodowych. W związku z inną dynamiką i sposobem realizacji projektu (w porównaniu do przygotowywania PRI) przewiduje się spotkania pełnego Komitetu minimum 2 razy w roku natomiast grupy roboczej zgodnie z potrzebami, nie rzadziej niż 2 razy w ciągu 6 miesięcy od rozpoczęcia wdrażania Planu Rozwoju Instytucjonalnego.

W związku z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem projektu (w szczególności pod wpływem pandemii) zastrzega się możliwość wprowadzania zmian w projektowanych przedsięwzięciach – aktualizacja PRI może nastąpić w związku z prowadzonym monitoringiem i ewaluacją, kiedy ich wynik będzie wskazywał na brak możliwości realizacji lub zagrożenie realizacji danego przedsięwzięcia. Podkreśla się, że zmiany mogą być dokonywane jedynie na poziomie przedsięwzięć na wniosek nie mniej niż 2/3 członków Komitetu. Proponowane metody naprawcze – np. inny dobór grupy docelowej, zmiana lokalizacji realizacji przedsięwzięcia, zmiana zakresu przedsięwzięcia muszą być zgodne z przypisanym działaniem, celem ogólnym a także realizować poszczególne wskaźniki.

## 1. Harmonogram realizacji PRI

[illegible]

2. Harmonogram rzeczowo-finansowy

Tabela 16 Harmonogram rzeczowo-finansowy

Wyszczególnienie	Wartość ogółem	2021			2021 RAZEM	2022				2022 RAZEM	2023				2023 RAZEM	2024		2024 RAZEM
		II kwartał	III kwartał	IV kwartał		I kwartał	II kwartał	III kwartał	IV kwartał		I kwartał	II kwartał	III kwartał	IV kwartał		I kwartał	II kwartał	
Aktywne włączenie mieszkańców i podmiotów prywatnych w funkcjonowanie społeczne i gospodarcze Cieszyňa	600 000,00	0,00	71 000,00	289 000,00	360 000,00	0,00	40 000,00	20 000,00	90 000,00	150 000,00	0,00	0,00	70 000,00	20 000,00	90 000,00	0,00	0,00	0,00
1. Wspólnie rozmawiajmy o Cieszyńie – nowy model partycypacji społecznej w Cieszyńie	300 000,00	0,00	21 000,00	39 000,00	60 000,00	0,00	40 000,00	20 000,00	90 000,00	150 000,00	0,00	0,00	70 000,00	20 000,00	90 000,00	0,00	0,00	0,00
2. Partnerstwo Publiczno-Prywatne nowym narzędziem realizacji zadań własnych miasta	300 000,00	0,00	50 000,00	250 000,00	300 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wdrożenie rozwiązań informatycznych dla usprawnienia pracy JS	2 035 000,00	0,00	15 000,00	55 000,00	70 000,00	25 000,00	55 000,00	507 980,00	507 980,00	1 095 960,00	277 980,00	277 980,00	277 980,00	35 100,00	869 040,00	0,00	0,00	0,00
3. Integracja miejskiego systemu informatycznego narzędziem skutecznego zarządzania miastem.	1 500 000,00	0,00	0,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	277 980,00	277 980,00	605 960,00	277 980,00	277 980,00	277 980,00	35 100,00	869 040,00	0,00	0,00	0,00
4. System monitoringu i zarządzania zużyciem energii i wody w obiektach Miasta Cieszyń	535 000,00	0,00	15 000,00	30 000,00	45 000,00	0,00	30 000,00	230 000,00	230 000,00	490 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wzmocnienie potencjału kadr administracji samorządowej	794 800,00	6 000,00	53 000,00	193 000,00	252 000,00	67 880,00	60 560,00	90 360,00	64 800,00	283 600,00	64 800,00	64 800,00	64 800,00	64 800,00	259 200,00	0,00	0,00	0,00
5. Rozwój kompetencji informatycznych pracowników Urzędu Miejskiego w Cieszyńie	140 000,00	6 000,00	18 000,00	30 000,00	54 000,00	38 000,00	24 000,00	24 000,00	0,00	86 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Wdrażanie dobrych praktyk w Urzędzie Miejskim w Cieszyńie – wizyty studyjne i szkolenia	258 000,00	0,00	35 000,00	163 000,00	198 000,00	25 000,00	35 000,00	0,00	0,00	60 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Program stażowy w Urzędzie Miejskim w Cieszyńie	396 800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 880,00	1 560,00	66 360,00	64 800,00	137 600,00	64 800,00	64 800,00	64 800,00	64 800,00	259 200,00	0,00	0,00	0,00
Wsparcie kooperacji kluczowych pracowników i liderów społecznych	1 112 000,00	26 819,00	155 152,00	132 819,00	314 790,00	56 819,00	62 819,00	115 152,00	122 819,00	357 609,00	56 819,00	62 819,00	115 153,00	122 810,00	357 601,00	36 000,00	46 000,00	82 000,00
8. Eko-pomoc! - czyli miejscy doradcy ekologiczni	612 000,00	0,00	116 000,00	46 000,00	162 000,00	36 000,00	36 000,00	76 000,00	36 000,00	184 000,00	36 000,00	36 000,00	76 000,00	36 000,00	184 000,00	36 000,00	46 000,00	82 000,00
9. Szkoła Liderów Miasta Cieszyňa	300 000,00	5 909,00	24 242,00	65 909,00	96 060,00	5 909,00	5 909,00	24 242,00	65 909,00	101 969,00	5 909,00	5 909,00	24 243,00	65 910,00	101 971,00	0,00	0,00	0,00
10. Cieszyński Think Tank	200 000,00	20 910,00	14 910,00	20 910,00	56 730,00	14 910,00	20 910,00	14 910,00	20 910,00	71 640,00	14 910,00	20 910,00	14 910,00	20 900,00	71 630,00	0,00	0,00	0,00
RAZEM	4 541 800,00	32 819,00	294 152,00	669 819,00	996 790,00	149 699,00	218 379,00	733 492,00	785 599,00	1 887 169,00	399 599,00	405 599,00	527 933,00	242 710,00	1 575 841,00	36 000,00	46 000,00	82 000,00

## VII. Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem

Dla całego projektu została opracowana analiza potencjalnych ryzyk. W pierwszej kolejności dokonano identyfikacji zagrożeń, a następnie określono prawdopodobieństwo ich wystąpienia (w skali bardzo wysokie, wysokie, średnie, niskie, marginalne), omówiono ich wpływ na realizację działań inwestycyjnych i nieinwestycyjnych, zachowanie trwałości projektu (w skali duży, znaczący, średni, niewielki, nieistotny). W kolejnym kroku dokonano analizy jakościowej ryzyk mogących pojawić się w fazie wdrożeniowej i operacyjnej funkcjonowania projektu zaproponowanego przez miasto Cieszyn. Zarządzanie ryzykiem pozwala na systematyczną metodę identyfikacji, analizy, oceny, działania oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi minimalizację strat i maksymalizację możliwości.

Czynnik ryzyka	Oddziaływanie ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ na projekt	Ustalenie poziomu ryzyka	Działania zapobiegawcze i minimalizujące
FAZA REALIZACYJNA					
Wzrost kosztów realizacji projektu	Ryzyko wystąpienia wzrostu nakładów inwestycyjnych wynikających ze zwiększenia się cen rynkowych surowców, materiałów, energii a także siły roboczej jest średnie, gdyż harmonogram sporządzony został na podstawie aktualnych kosztorysów, badania rynku oraz wiedzy i doświadczenia Beneficjenta w realizacji projektów inwestycyjnych i odzwierciedla rzeczywiste koszty usług.	średnie	znaczący	średnie	Aby zminimalizować negatywne efekty związane ze wzrostem cen, Wnioskodawca będzie przez cały okres realizacji przedmiotowego przedsięwzięcia monitorował przebieg prac. Koszty przedsięwzięcia zostały ustalone na podstawie kosztorysów inwestorskich, które dodatkowo zostały zweryfikowane przez odpowiednie wydziały Wnioskodawcy. Koszty sprzętu i wyposażenia zostały oszacowane na podstawie badań rynku. Plan Rozwoju Lokalnego miasta Cieszyńa wraz z budżetem został przygotowany zgodnie z obowiązującym wytycznymi i wiedzą Wnioskodawcy, a przedstawione w nich koszty są aktualne na dzień składania wniosku. Na etapie tworzenia kalkulacji kosztów w metodologii uwzględniono możliwość wzrostu cen zakupu sprzętu. Stabilna sytuacja finansowa Wnioskodawcy jest gwarantem prawidłowej realizacji projektu. Aby zminimalizować ryzyko przeprowadzono analizę wpływu realizacji projektu na WPF
Utrata kluczowego personelu podczas realizacji projektu	Kadra UM Cieszyń zaangażowana w projekt to stały z wieloletnim doświadczeniem zespół pracowników instytucji zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę. Skala działania Urzędu oraz wielkość zatrudnienia gwarantuje, że w przypadku wymiany pojedynczych pracowników nie ma żadnego ryzyka nie pokrycia jego zakresów obowiązków przez pracowników pozostających.	średnie	niski	niskie	W razie utraty kluczowego personelu lub innych znaczących ruchów kadrowych możliwe jest wprowadzenie dodatkowych systemów motywacyjnych, Wnioskodawca uwzględni współpracę z ekspertami zewnętrznymi i możliwość zatrudnienia personelu zastępczego.
Opóźnienia w realizacji projektu	Ryzyko związane z niedotrzymaniem terminu realizacji programu jest niskie, gdyż zgodnie z harmonogramem prac przeznaczono odpowiedni okres czasu na realizację projektu	niskie	średni	niskie	Czas realizacji działań i przedsięwzięć został zaplanowany zgodnie z doświadczeniem Wnioskodawcy oraz na podstawie doświadczeń innych podmiotów realizujących podobne projekty. Wnioskodawca posiada odpowiednie doświadczenie i wiedzę potrzebną do określenia czasu trwania poszczególnych przedsięwzięć. Niedotrzymanie terminu realizacji projektu będzie się wiązało z nałożeniem kar umownych na wykonawców – odpowiednie zapisy znajdują się w podpisywanych umowach.

Czynnik ryzyka	Oddziaływanie ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ na projekt	Ustalenie poziomu ryzyka	Działania zapobiegawcze i minimalizujące
Obniżenie atrakcyjności Urzędu Miasta Cieszyna jako miejsca pracy	Planowane zmiany – wdrażanie nowych procedur, wprowadzenie mechanizmów partycypacyjnych mogą powodować wrażenie obniżenia atrakcyjności pracy w UM Cieszyn w związku z nakładaniem dodatkowej odpowiedzialności na kadrę urzędniczą.	średnie	niski	niski	Ryzyko zostanie zminimalizowane przez wprowadzenie odpowiednich narzędzi elektronicznych ułatwiających pracę a w razie przeciążenia pracowników zatrudnienie nowych osób.
Brak wdrażania/opór przed wdrażaniem nowych rozwiązań na poziomie kadry urzędniczej	Instytucje takie jak UM posiadają określoną strukturę organizacyjną oraz często posługują się procedurami (sposobami rozwiązywania problemów) które były stosowane przez dekady. Występuję zatem ryzyko, iż kadra urzędnicza będzie miała trudności z przyswojeniem sobie nowych procedur.	średnie	średnie	średnie	W celu minimalizacji ryzyka, zaplanowano cykl szkoleń podnoszących kompetencje urzędników, które wskażą przewagę nowych rozwiązań nad starymi. W razie trudności planuje się także uruchomienie systemu premiowania urzędników stosujących nowe procedury.
Zwiększenie zagrożenia epidemicznego i potencjalne czasowe zamknięcia gospodarki	Ryzyko wzrostu zachorowań na COVID-19 i czasowe zamykanie gospodarki zostało uwzględnione przy realizacji projektowanych działań, przy czym jego poziom został ustalony na średnim poziomie ponieważ Wnioskodawca ma doświadczenie w realizacji zadań projektowych w czasie pandemii.	znaczące	średni	średni	Uwzględniając doświadczenie Wnioskodawcy w realizacji przedsięwzięć w czasie pandemii działania zostały zaplanowane tak aby możliwe było je realizować w sposób zdalny, zachowując wytyczne sanitarne lub minimalizować kontakty między osobami uczestniczącymi/realizującymi projekt.
Brak osiągnięcia zakładanych celów projektu	Wystąpienie ryzyka wiąże się z brakiem osiągnięcia wskaźników projektu.	niskie	średni	niskie	W celu zminimalizowania ryzyka założono szczegółowo cele i zakres projektu zgodnie z wytycznymi i na etapie planowania uwzględniono konieczność osiągnięcia wskaźników na oczekiwanym poziomie. Co więcej, aby zminimalizować zagrożenie przedstawiono spójny mechanizm monitoringu i ewaluacji.
Niewystarczający poziom	Istnieje możliwość wystąpienia obaw i oporu wśród	niskie	średnie	średnie	W projekcie zaplanowano mechanizm instytucjonalnie i proceduralnie włączające społeczność lokalną w proces współdecydowania o mieście.

Czynnik ryzyka	Oddziaływanie ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ na projekt	Ustalenie poziomu ryzyka	Działania zapobiegawcze i minimalizujące
partycypacji mieszkańców w zarządzaniu miastem	zarządzających miastem, dopuszczenia innych interesariuszy do współdecydowania o rozwoju miasta				Zostanie wydane odpowiednie zarządzenie Prezydenta, gwarantujące udział społeczności lokalnej w realizacji projektu. Pracownicy urzędu zostaną poprzez szkolenia i wyjazdy studyjne, przygotowani do prowadzenia procesów partycypacyjnych oraz włączania mieszkańców w procesy decyzyjne w mieście.
FAZA OPERACYJNA					
Zwiększenie zagrożenia epidemicznego i potencjalne czasowe zamknięcia gospodarki	Ryzyko wzrostu zachorowań na COVID-19 i czasowe zamykanie gospodarki musi zostać uwzględnione przy realizacji projektowanych działań, przy czym jego poziom został ustalony na średnim poziomie ponieważ Wnioskodawca ma doświadczenie w realizacji zadań projektowych w czasie pandemii.	znaczące	średni	średni	Uwzględniając doświadczenie Wnioskodawcy w realizacji przedsięwzięć w czasie pandemii działania zostały zaplanowane tak aby możliwe było je realizować w sposób zdalny, zachowując wytyczne sanitarne lub minimalizować kontakty między osobami uczestniczącymi/realizującymi projekt.
Trudności w wykorzystaniu nowych narzędzi informatycznych przez urzędników	Obsługa nowych narzędzi informatycznych może nastręczać problemów kadrze UM Cieszyn i w rezultacie prowadzić do braku ich wykorzystania.	średnie	niski	niski	Planowany system szkoleń oraz system zachęt dla pracowników korzystających z wypracowanych narzędzi powinien zminimalizować wystąpienie ryzyka.
Wzrost kosztów operacyjnych	Ryzyko wynikające z szybkiego wzrostu cen utrzymania efektów/produktów projektu	niskie	wysoki	niskie	Koszty utrzymania efektów projektu wyznaczono na podstawie historycznych kosztów i doświadczenia Wnioskodawcy biorąc pod uwagę planowany do zastosowania sposób realizacji projektu przyczyniający się w konsekwencji do uzyskania finalnych oszczędności.
Niewystarczające przyznane środki na poziomie krajowym/region alnym w fazie operacyjnej	W przypadku nieotrzymania wystarczających środków nie będzie możliwości realizacji projektu bez dodatkowego wsparcia z innych źródeł.	średnie	wysoki	średni	Działaniem zapobiegającym wystąpieniu ryzyka jest wygenerowanie odpowiedniej nadwyżki w budżecie, która pozwoli na sfinansowanie przedsięwzięć lub gdyby było to niemożliwe pozyskanie środków finansowych na rynku bankowym – miasto dysponuje odpowiednimi możliwościami w tym zakresie, w szczególności jego zdolność kredytowa nie jest ograniczona, budżet miasta spełnia odpowiednie reguły wskazane prawem



## VIII. System wdrażania Planu Rozwoju Instytucjonalnego oraz procedura jego modyfikacji

Operatorem wdrażania Planu Rozwoju Instytucjonalnego jest Urząd Miejski w Cieszynie. Analogicznie do procesu konsultacji społecznych planowane jest wyróżnienie VII pionów w ramach powołanego Zespołu ds. wdrażania monitoringu i ewaluacji dedykowanych poszczególnym obszarom interwencji.

Pion:

- gospodarczy
- społeczny
- kultury
- inteligentne zarządzanie miastem
- instytucjonalny
- środowiskowo – przestrzenny.

Piony te odpowiadały będą za analizę obszarów PRI związanych z zarządzaniem strategicznym, finansowym, koordynacją działań wewnątrz JST, zarządzanie zasobami ludzkimi, dostępnością usług publicznych oraz przejrzystością, partnerstwem i aktywnością społeczną.

Na czele każdej z grup roboczych będzie stał koordynator wiodący – przedstawiciel UM Cieszyna, pomocnik koordynatora, przedstawiciel partnera – społecznego lub publicznego, a także przedstawiciel strony społecznej. Wyodrębnione w ten sposób grupy robocze będą odpowiedzialne za bezpośrednią realizację przedsięwzięć, a dzięki zaangażowaniu strony społecznej proces ten będzie transparentny. Ze względu na złożoność i interdyscyplinarność niektórych działań planuje się, że przy realizacji przedsięwzięć będzie zaangażowanych kilka grup, zgodnie ze swoimi kompetencjami/obszarami.

Co więcej, dla wszystkich wskazanych powyżej obszarów został wyodrębniony koordynator wiodący ds. dostępności, jego zadaniem będzie doradztwo oraz kontrola, czy konkretne rozwiązania zastosowane przy realizacji przedsięwzięć zgodne są ze standardami programu „Dostępność Plus”, a więc czy uwzględniają usprawnienia i ułatwienia, w szczególności dla osób starszych i z niepełnosprawnościami, gwarantują równy dostęp do tworzonych miejsc i usług bez względu na płeć, pochodzenie i stopień niepełnosprawności. Wszystkie grupy robocze będą podlegać kierownikowi Komitetu ds. wdrażania monitoringu i ewaluacji, który jednocześnie będzie bezpośrednim pełnomocnikiem Burmistrza Miasta Cieszyna.

## Operator – Urząd Miejski w Cieszynie

### Komitet ds. wdrażania monitoringu i ewaluacji Program Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego

Wymiar społeczny	Wymiar gospodarczy	Wymiar środowiskowy i przestrzenny	Wymiar kulturowy	Wymiar inteligentnego zarządzania miastem	Wymiar finansowania rozwoju miasta		Kierownik Komitetu, pełnomocnik Burmistrza Miasta
Koordinator wiodący, pomocnik koordynatora, partner publiczny / społeczny oraz przedstawiciel strony społecznej <b>ds. społecznych</b>	Koordinator wiodący, pomocnik koordynatora, partner publiczny / społeczny oraz przedstawiciel strony społecznej <b>ds. gospodarczych</b>	Koordinator wiodący, pomocnik koordynatora, partner publiczny / społeczny oraz przedstawiciel strony społecznej <b>ds. środowiskowo-przestrzennych</b>	Koordinator wiodący, pomocnik koordynatora, partner publiczny / społeczny oraz przedstawiciel strony społecznej <b>ds. kultury</b>	Koordinator wiodący, pomocnik koordynatora, partner publiczny / społeczny oraz przedstawiciel strony społecznej <b>ds. inteligentnego zarządzania miastem</b>	Koordinator wiodący, pomocnik koordynatora, partner publiczny / społeczny oraz przedstawiciel strony społecznej <b>ds. instytucjonalnych</b>	Koordinator wiodący, pomocnik koordynatora, partner publiczny / społeczny oraz przedstawiciel strony społecznej <b>ds. dostępności</b>	

## IX. Monitorowanie i ewaluacja postępów w poprawie funkcjonowania administracji lokalnej

### 1. System monitoringu

Operatorem Programu Rozwoju Lokalnego jest Urząd Miejski w Cieszynie, z kluczową rolą Komitetu ds. wdrażania, monitoringu i ewaluacji programu, który zostanie powołany zarządzeniem Burmistrza Miasta Cieszyna. Obsługa monitoringu i ewaluacji programu będzie realizowana przez istniejące struktury organizacyjne w ramach UM w Cieszynie, co pozwoli znacznie ograniczyć koszty. Operator programu będzie pełnił rolę wykonawczą i zarządczą programu, jednak w celu zapewnienia jak największej efektywności działań, realizacja zadań zlecana będzie odpowiednim jednostkom i podmiotom, które posiadają ku temu odpowiednie uprawnienia i kompetencje.

Realizatorami procesu monitorowania i ewaluacji będą odpowiednie komórki organizacyjne UM w Cieszynie (między innymi):

- Wydział Finansowy - podatki, opłaty
- Wydział Geodezji, Kartografii i Katastru Nieruchomości
- Wydział Gospodarki Nieruchomościami
- Wydział Kultury i Promocji Miasta
- Wydział Ochrony Środowiska i Rolnictwa
- Wydział Organizacyjny
- Wydział Sportu
- Wydział Spraw Obywatelskich i Działalności Gospodarczej
- Wydział Strategii i Rozwoju Miasta
- Wydział Zamówień Publicznych, Inwestycji i Funduszy Zewnętrznych
- Samodzielne stanowisko ds. organizacji pozarządowych, osób starszych i niepełnosprawnych.

Dodatkowym ciałem, zapewniającym udział społeczeństwa w procesach decyzyjnych i kontrolnych, odpowiedzialnym za monitoring oraz realizację ewaluacji będzie Komitet ds. wdrażania, monitoringu i ewaluacji. Burmistrz Miasta Cieszyna w drodze zarządzenia powoła Komitet. Zakłada się, iż ramowy regulamin Komitetu będzie uwzględniał:

- maksymalną i minimalną liczbę członków (uwzględniając miejsca dla organizacji społecznych/pozarządowych),
- konieczność informacji o naborze członków do Komitetu ogłoszona zostanie w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Miejskiego w Cieszynie oraz stronie [www.um.cieszyn.pl](http://www.um.cieszyn.pl),
- Kadencja Komitetu będzie trwać od powołania do zakończenia procesu wdrażania programu oraz w okresie trwałości,

- posiedzenia Komitetu z udziałem Burmistrza odbywają się według potrzeb, nie rzadziej niż dwa razy w roku,
- uczestnictwo w Komitecie ma charakter społeczny,
- obsługę Komitetu zapewnia odpowiednia komórka Urzędu Miasta,
- Komitet zajmuje stanowisko w sprawach w formie opinii, która jest formułowana w drodze konsensusu.

Rolą Komitetu jest monitorowanie wdrażania i realizacji Programu Rozwoju Instytucjonalnego, który jest procesem ciągłym i ma na celu analizę postępu realizacji projektu. Monitoring będzie miał charakter ciągły, co oznacza, iż będzie prowadzony w całym okresie wdrażania programu, a dotyczyć będzie wszystkich zaangażowanych podmiotów prywatnych i publicznych.

Przyjęte rozwiązanie pozwoli na realizację zadań związanych z monitoringiem w sposób zgodny z regulacjami prawnymi, jednocześnie nie obciążając dodatkowymi kosztami prowadzenia tych prac. Ważnym czynnikiem przemawiającym za przyjęciem prezentowanej metodologii monitoringu było ograniczanie obciążenia biurokratycznego dla podmiotów zewnętrznych względem realizatora projektu – Urzędu Miasta.

W związku z powyższym, monitoring będzie polegał na utrzymywaniu stałego kontaktu z zaangażowanymi w realizację podmiotami, a także poszczególnymi wydziałami UM realizującymi przedsięwzięcia w ramach projektu poprzez przeznaczony do tego celu adres poczty elektronicznej. Służyć on będzie do prowadzenia korespondencji z zaangażowanymi podmiotami w zakresie przesyłania do Komitetu informacji o postępie realizacji poszczególnych przedsięwzięć. W cyklu rocznym, operator, za pośrednictwem Komitetu ds. monitoringu i ewaluacji programu wyśle do wszystkich zaangażowanych podmiotów prośbę o przesłanie informacji o postępach realizacji. Dane te będą zbierane i agregowane przez Komitet. Umożliwi to reagowanie na trudności związane z wdrażaniem, jak również prezentację informacji na dedykowanej stronie internetowej.

Tak zaplanowany monitoring pozwoli na utrzymanie systematycznego kontaktu ze wszystkim zaangażowanymi podmiotami, jednocześnie pozwalając na właściwe przygotowanie danych do ewaluacji.

## **2. Zasady pomiaru i dobór wskaźników monitorowania**

Operatorem programu jest Urząd Miasta Cieszyna, z kluczową rolą Zespołu ds. realizacji programu, który zostanie powołany zarządzeniem Burmistrza Miasta Cieszyna. Takie rozwiązanie w ramach istniejących obecnie struktur zapewni skuteczne zarządzanie programem oraz pozwoli na kontynuację i uzupełnienie działań podejmowanych w ramach realizacji polityk publicznych. Operator programu będzie pełnił rolę wykonawczą i zarządczą programu, jednak w celu zapewnienia jak największej

efektywności działań realizacja zadań zlecona będzie odpowiednim jednostkom i podmiotom, które posiadają ku temu odpowiednie uprawnienia i kompetencje.

Ciałem odpowiedzialnym za monitoring oraz realizację ewaluacji będzie Komitet ds. realizacji programu. W zarządzeniu Burmistrza powołującym Komitet będzie określona:

- Maksymalna i minimalna liczba członków (uwzględniając minimum dwa miejsca dla organizacji społecznych/pozarządowych);
- Informacja o naborze członków do Komitetu ogłoszona zostanie w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Miasta Cieszyn oraz stronie [www.cieszyn.pl](http://www.cieszyn.pl);
- Kadencja Komitetu będzie trwać od powołania do zakończenia procesu wdrażania programu oraz w okresie trwałości;
- Posiedzenia Komitetu z udziałem Burmistrza odbywają się według potrzeb, nie rzadziej niż dwa razy w roku;
- Uczestnictwo w Komitecie ma charakter społeczny;
- Obsługę Komitetu zapewnia odpowiednia komórka Urzędu Miasta;
- Komitet zajmuje stanowisko w sprawach w formie opinii, która jest formułowana w drodze konsensusu.

Monitorowanie wdrażania i realizacji Programu Rozwoju Lokalnego jest procesem ciągłym i ma na celu analizę postępu realizacji projektu. Monitoring będzie miał charakter ciągły, co oznacza, iż będzie prowadzony w całym okresie wdrażania programu, a dotyczyć będzie wszystkich zaangażowanych podmiotów prywatnych i publicznych.

Przyjęte rozwiązanie pozwoli na realizację zadań związanych z monitoringiem w sposób zgodny z regulacjami prawnymi, jednocześnie nie powodując znaczącego obciążenia kosztami prowadzenia tych prac. Ważnym czynnikiem przemawiającym za przyjęciem prezentowanej metodologii monitoringu było ograniczanie obciążenia biurokratycznego dla podmiotów zewnętrznych względem realizatora projektu – Urzędu Miasta.

W związku z powyższym, monitoring będzie polegał na utrzymywaniu stałego kontaktu z zaangażowanymi w realizację podmiotami, a także poszczególnymi wydziałami UM realizującymi przedsięwzięcia w ramach projektu poprzez przeznaczony do tego celu adres poczty elektronicznej. Służyć on będzie do prowadzenia korespondencji z zaangażowanymi podmiotami w zakresie przesyłania do Komitetu informacji o postępie realizacji poszczególnych przedsięwzięć. W cyklu rocznym, operator, za pośrednictwem Komitetu ds. realizacji wyśle do wszystkich zaangażowanych podmiotów prośbę o przesłanie informacji o postępach realizacji. Dane te będą zbierane i agregowane przez Komitet. Umożliwi to reagowanie na trudności związane z wdrażaniem, jak również prezentację informacji na dedykowanej stronie internetowej.

Tak zaplanowany monitoring pozwoli na utrzymanie systematycznego kontaktu ze wszystkim zaangażowanymi podmiotami, jednocześnie pozwalając na właściwe przygotowanie ewaluacji.

### 3. Ewaluacja wdrożenia Planu Rozwoju Instytucjonalnego

Zaplanowany proces ewaluacji będzie miał charakter punktowy. Ewaluacja służy udoskonaleniu danego procesu, a także obiektywnej ocenie jego rezultatów. W związku z tak przyjętą definicją ewaluacji planuje się przeprowadzenie dwóch działań ewaluacyjnych podczas wdrażania Programu Rozwoju Instytucjonalnego – ewaluacji *mid-term* oraz ewaluacji *ex-post*. Pierwsza z nich zostanie przeprowadzona w trakcie wdrażania Programu Rozwoju Instytucjonalnego – w połowie roku 2022, natomiast druga w kwietniu 2024 – po zakończeniu działań projektowych.

Proponowany proces ewaluacyjny ma za zadanie sprawdzić:

- trafność,
- skuteczność,
- efektywność,
- trwałość,
- użyteczność

prowadzonych działań.

Jako minimum metodologiczne proponuje się zastosowanie po jednej technice badań jakościowych (np. wywiady pogłębione) i jednej technice ilościowej (np. ankieta/ankieta internetowa) w jednym działaniu ewaluacyjnym.

Grupami, do których będą skierowane działania ewaluacyjne (grupy badawcze) to mieszkańcy Cieszyna oraz bezpośredni realizatorzy projektu. Proponuje się, aby mieszkańcy Cieszyna byli objęci badaniami o charakterze ilościowym, natomiast realizatorzy projektu jakościowym.

Ciałem odpowiedzialnym za prowadzenie działań ewaluacyjnych będzie Komitet ds. monitoringu i ewaluacji programu. W ramach zachowania transparentności prowadzonego procesu, działania ewaluacyjne będą skierowane zarówno do beneficjentów (mieszkańców) oraz realizatorów działań, a raporty ewaluacyjne będą publikowane na dedykowanej stronie internetowej.

Każdorazowo raport ewaluacyjny będzie zawierał wnioski i rekomendacje – na poziomie ewaluacji *mid-term*. Zaproponowane rekomendacje powinny być niezwłocznie przekazane operatorowi i zostać zaimplementowane do działań związanych z dalszą realizacją projektu.

Poniższy schemat blokowy obrazuje relacje pomiędzy poszczególnymi elementami systemu monitorowania i ewaluacji.

