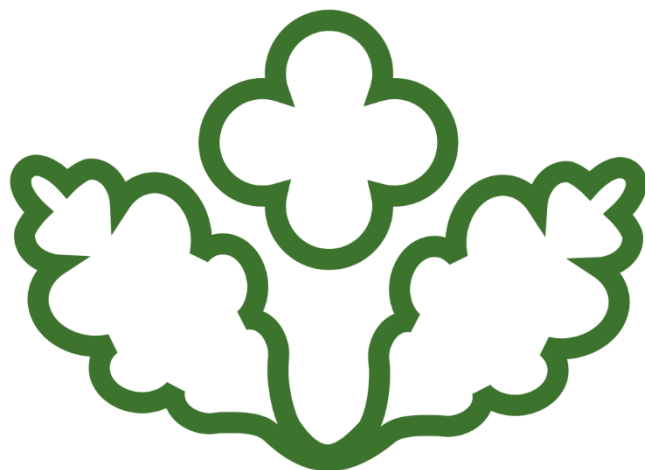




*Plan Rozwoju Instytucjonalnego Miasta Hajnówka*



**HAJNÓWKA**  
DUCHOWA WITALNOŚĆ



Hajnówka 2020



## Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	3
<b>1. Charakterystyka stanu obecnego funkcjonowania lokalnej administracji (standardy działania, poziom kompetencji) i jej współpracy z zewnętrznymi interesariuszami</b> .....	6
<b>2. Diagnoza deficytów i problemów w zakresie funkcjonowania lokalnej administracji i współpracy z zewnętrznymi interesariuszami</b> .....	11
<b>3. Cele i potrzeby Planu Rozwoju Instytucjonalnego</b> .....	23
<b>4. Opis działań planowanych do podjęcia w odpowiedzi na zidentyfikowane problemy i cele, ze wskazaniem ich znaczenia dla poprawy funkcjonowania administracji lokalnej, z uwzględnieniem standardów dostępności</b> .....	28
<b>5. Partycypacja społeczna – sposób włączenia społeczności lokalnej w proces przygotowania i wdrażania Planu Rozwoju Instytucjonalnego</b> .....	34
<b>6. Szacunkowy harmonogram realizacji Planu Rozwoju Instytucjonalnego</b> .....	46
<b>7. Analiza ryzyka i zarządzanie ryzykiem</b> .....	47
<b>8. System wdrażania Planu Rozwoju Instytucjonalnego oraz procedura jego modyfikacji</b> .....	51
<b>9. Monitorowanie postępów w poprawie funkcjonowania administracji lokalnej na podstawie zrealizowanych działań wraz z określeniem wskaźników</b> .....	57
<b>10. Ewaluacja rezultatów wdrożenia Planu Rozwoju Instytucjonalnego</b> .....	60
<b>11. Załączniki</b> .....	61

## Wprowadzenie

*List Burmistrza Hajnówki Jerzego Siraka*

Mieszkańców Hajnówki obsługuje 64 pracowników etatowych zatrudnionych w Urzędzie Miasta. Od 2018 roku zmniejsza się liczba pracowników zatrudnionych w ramach prac interwencyjnych. Oczywiście pracowników realizujących zadania statutowe miasta jest więcej, pracują m.in. w zakładach budżetowych, spółkach komunalnych, szkołach, przedszkolach i innych komórkach miejskich. Wszystkie te instytucje i osoby tam zatrudnione każdego dnia analizują i odpowiadają na pisma, wydają decyzje, opisują procedury, wydają zezwolenia, certyfikują wydatki, wypełniają sprawozdania, rozliczają projekty. Od kadry zarządzającej są także wymagane czynności reprezentacyjne, w tym poza Hajnówką. Musimy reagować na bieżące sytuacje, także zdarzenia losowe, tragedie ludzkie, zarządzać kryzysami, jak obecnie trwająca pandemia. Z oceną naszej pracy spotykamy się na co dzień, w bezpośrednich rozmowach, na forach internetowych, sesjach Rady Miasta, czasem w listach z podziękowaniami, a czasem zdarzają się też skargi. Nie realizujemy w Hajnówce cyklicznych badań satysfakcji interesanta, nie posiadamy zatem jednoznacznych informacji i wskazówek jak działać, co poprawić, jak usprawnić dostęp i jakość usług administracyjnych.

Projekt EOG Rozwój lokalny i obszerne wsparcie doradcze ze strony OECD są dla nas pomocne w procesie identyfikacji obszarów zmian i ich wdrażaniu. W trakcie procesu opracowania diagnozy mieliśmy do dyspozycji 6 szczegółowych arkuszy diagnostycznych dotyczących: zarządzania strategicznego, zarządzania finansowego, koordynacji działań, zarządzania zasobami ludzkimi, usług publicznych i partnerstwo i przejrzystość. Dodatkowo odbyło się dwudniowe seminarium z przedstawicielami OECD i Związku Miast Polskich, podczas którego wypełnialiśmy ankietę samooceny dojrzałości instytucjonalnej.

Wyniki tej samooceny nie są dla Hajnówki korzystne. Musimy dokonać szeregu zmian w systemie zarządzania rozwojem, skorelować planowanie strategiczne z planowaniem przestrzeni i finansami. Powinniśmy wdrożyć system oceny skutków finansowych podejmowanych zadań inwestycyjnych, zacząć rozliczać efekty działalności, poszczególnych komórek urzędu i jednostek podległych oraz lepiej je planować na rok następny z uwzględnieniem perspektywy średnio i długoterminowej. Przed nami wyzwania związane z usprawnieniem usług w formie zdigitalizowanej, działania na rzecz poprawy dostępności Urzędu i świadczonych usług dla osób z ograniczoną mobilnością. Nasz model zarządzania rozwojem nie jest wystarczająco nowoczesny, nie nadąża za zmianami i nowościami. Mamy tego świadomość i realizujemy działania zaradcze. W dobie kryzysu związanego z Covidem 19 trudnością było zorganizowanie pracy zdalnej urzędników i zapewnienie tych usług administracyjnych, których ciągłość musi być zachowana w jakości zadowalającej mieszkańców. Zestawiamy potrzeby dotyczące sprzętu, procedur i systemu pracy online, żeby każde kolejne zaburzenie wywołane podobnym do pandemii zjawiskiem było mniej dotkliwe dla organizacji pracy, dostępu i jakości świadczonych usług.

Plan Rozwoju Instytucjonalnego będzie oferował dużą zmianę w zakresie jakości współpracy z mieszkańcami przy planowaniu, konsultowaniu i realizacji zadań rozwojowych miasta. Będziemy zapraszać mieszkańców do coraz większej partycypacji w codziennym zarządzaniu. Przejrzystość strategii, planów rozwoju, działań operacyjnych jest kluczowa dla osiągnięcia wyższego stopnia dojrzałości instytucjonalnej. Z dużym zaciekawieniem i zadowoleniem obserwowaliśmy zaangażowanie mieszkańców w projekt EOG Rozwój lokalny. Okazało się, że świadomość problemów

jest duża, ale jeszcze skuteczniej wskazywane były atuty, potencjały miasta i czynniki, które wpływają na pozycje konkurencyjną. Dobre spotkania i warsztaty, także w formie online, wywiady indywidualne i grupowe, wysłuchanie publiczne, dzień otwarty dla przedsiębiorców, spotkania konsultacyjne sprawdziły się w fazie opracowania PRI. Zespół Miejski mógł liczyć na mieszkańców, na zgłaszanie pomysłów przedsięwzięć, wypełnianie ankiet lokalizacyjnych, propagowanie i wymianę informacji dotyczących prowadzonych prac projektowych. Zadziałały fantastycznie media społecznościowe. Okazało się, że profile miejskie na FB są chętnie odwiedzane i komentowane. My Hajnowianie, jesteśmy społecznością z ogromnym potencjałem i choć do tej pory mieszkańcy nieszczęśliwie mogli to odczuć w działaniach Urzędu, to prace nad PRI pokazały nam szereg korzyści z dalszego budowania jedności społecznej, solidarności międzypokoleniowej i aktywności obywatelskiej oraz wzajemnego szacunku. Jestem przekonany, że coraz więcej aktywnych interesariuszy będzie włączać się w zarządzanie miastem, coraz częściej zgłaszane będą pomysły usprawnień i podnoszenia jakości życia w Hajnówce. Nasz rozwój instytucjonalny wspomagać będzie rozwój lokalny.

W trakcie wyznaczania celów i czynności związanych z doбором przedsięwzięć kluczowych dla Nowej Ścieżki Rozwoju dostrzegliśmy potrzebę wzmocnienia współpracy międzyinstytucjonalnej. Imponujące grono Partnerów naszego projektu – Politechnika Białostocka, Instytut Biologii Ssaków PAN, Białowiecki Park Narodowy, Nadleśnictwo Hajnówka, Areszt Śledczy w Hajnówce i Starostwo Powiatowe to zaledwie pierwszy krok do cyklicznych i stałych debat, forów, spotkań, a w przyszłości formalnego powołania Rady Rozwoju. Dotychczas koncentrowaliśmy się na projekcie, zaś w przyszłości będziemy rozszerzać spektrum współpracy i coraz lepiej organizować przepływ informacji oraz wspólne aktywności w pozyskiwaniu środków finansowych dla rozwoju Hajnówki i Regionu Puszczy Białowieckiej.

Prace nad PRI to dla mnie jako Burmistrza pewien rodzaj „nowego otwarcia” w jakości pracy Urzędu i mojej. Widzę potrzebę większego delegowania zadań, informowania o tym, co dzieje się w mieście, jakie są bieżące problemy, ważne sprawy do załatwienia. Istnieje potrzeba stałej poprawy jakości moich wystąpień, prowadzenia spotkań, debat i trudnych rozmów. Podobny zakres szkoleń odbędą moi współpracownicy, będziemy coraz lepszym, nowocześniej zorganizowanym zespołem. Zbudujemy system monitorowania zjawisk rozwojowych, tak żeby wcześniej niż później identyfikować negatywne trendy. Śmielej niż dotychczas otworzymy się na współpracę z Zarządkiem Województwa Podlaskiego, będziemy budować relacje i zaprzyjaźniać się z kluczowymi dyrektorami i pracownikami Urzędu odpowiedzialnymi za politykę rozwoju i koncepcję Centrum Produktu Lokalnego. Powołamy Forum Współpracy Ambitnych Miast z Województwa Podlaskiego, żeby upowszechniać i popularyzować model oparty na endogennych zasobach i potencjałach jako podstawę dla opracowania nowego planu rozwoju oraz działania na rzecz opracowania Porozumień terytorialnych i Kontraktów sektorowych. Chcemy wspólne z innymi miastami powiatowymi wypracowywać stanowiska, reprezentować je na spotkaniach, debatach branżowych i wydarzeniach o charakterze ogólnopolskim, regionalnym i lokalnym. Rozwój instytucjonalny miasta Hajnówka nie uda się bez implementacji doświadczeń Regionalnego Obserwatorium Terytorialnego na potrzeby stworzenia interaktywnego systemu monitorowania i analizowania wskaźników społeczno-gospodarczych i systemu wdrażania Nowej Ścieżki Rozwoju Hajnówki oraz cyklicznych spotkań o charakterze sprawozdawczo-zarządczym prezentujących postęp w realizacji projektu i znaczenia zmian jakie zachodzą w Hajnówce do sytuacji społeczno-gospodarczej Regionu.

Hajnówkę czekają zmiany, ich skala dziś może przerazić, ale będziemy konsekwentnie realizować Nową Ścieżkę Rozwoju i wspólnie osiągać wyznaczone w niej cele.

Bądźmy razem dla siebie, razem dla miasta.

Burmistrz Hajnówki, Jerzy Sirak

## 1. Charakterystyka stanu obecnego funkcjonowania lokalnej administracji (standardy działania, poziom kompetencji) i jej współpracy z zewnętrznymi interesariuszami

**Hajnówka to miasto w Polsce w województwie podlaskim, siedziba władz powiatu hajnowskiego.** Według danych z 31 grudnia 2019 Hajnówka liczyła 20 488 mieszkańców, z czego nieznaczną jest przewaga kobiet w populacji – 52,6 %, do mężczyzn – 47,4%. Statystyczna Hajnowianka ma 46,1 lat, a Hajnowianin jest młodszy i ma 41,9 lat.



156. Budynek Urzędu Miejskiego przy ul. Wierobieja (1962)

We wspomnieniach Ryszarda Patera „Miasto na skraju Puszczy Białowieskiej” WYDANIE III, jest wiele ciekawych zdjęć i piękna historia miasta wyrosłego z Puszczy.

Kto jeszcze pamięta, że Urząd Miejski mieścił się przy ulicy Wierobieja? Kto jeszcze pamięta pierwszych urzędników? Przecież wówczas nie było internetu, komputerów, maili?!?! Jak długo mieszkaniec – interesant czekał na obsługę w sprawie urodzenia dziecka? Ilu wówczas pracowało urzędników?

Te sentymentalne pytania uświadamiają, jak wiele w mieście zależy od ludzi, w przypadku wymiaru instytucjonalnego, który jest przedmiotem analizy na potrzeby Planu Rozwoju Lokalnego, od ludzi, urzędników pełniących ważne funkcje w obsłudze mieszkańców w sprawach administracyjnych.

Dziś Urząd Miasta Hajnówka mieści się na ul. Aleksego Zina 1, vis a vis Skweru im. D. Wasilewskiego. Urząd jest otwarty dla interesantów w godzinach 7.30 -15.30 od poniedziałku do piątku. Burmistrz sprawuje dyżur w poniedziałki od 13-17.

W kadencji 2018-2023 Burmistrzem Miasta został Jerzy Sirak, który funkcję zastępcy powierzył Ireneuszowi Kiendysiowi, skarbnika Agnieszce Zabrockiej i sekretarza Jarosławowi Grygorukowi. Za sprawną obsługę mieszkańców odpowiadają pracownicy zatrudnieni w: audycie wewnętrznym, Biurze

Rady Miasta, Kancelarii Tajnej, zespole Radców Prawnych, Referacie Budownictwa i Inwestycji, Referacie Finansowo-Budżetowym, Referacie Gospodarki Gruntami i Rolnictwa, Referacie Gospodarki Komunalnej i Ochrony Środowiska, Referacie Polityki Gospodarczej, Referacie Społeczno-Administracyjnym, Zespole Oświaty, Kultury i Sportu, Urzędzie Stanu Cywilnego i na stanowisku ds. ochrony informacji niejawnych.

Wsparciem dla Urzędu Miasta są instytucje publiczne podległe Burmistrzowi, jak również te, których obecność wynika z pełnienia przez Hajnówkę funkcji miasta powiatowego.

Gmina Miejska Hajnówka prowadzi cztery przedszkola samorządowe, do których w roku szkolnym 2018/2019 uczęszczało 545 dzieci. Sieć przedszkoli zabezpiecza potrzeby lokalnego środowiska w zakresie edukacji przedszkolnej.

W roku szkolnym 2018/2019 do hajnowskich placówek uczęszczało 1589 uczniów szkół podstawowych i gimnazjów:

- Szkoła Podstawowa Nr 1 im. Janusza Kusocińskiego w Hajnówce,
- Szkoła Podstawowa Nr 2 im. Władysława Jagiełły w Hajnówce,
- Szkoła Podstawowa Nr 3 w Hajnówce,
- Szkoła Podstawowa Nr 4 im. Henryka Sienkiewicza w Hajnówce,

Burmistrzowi podlega także Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej.

Jednostki organizacyjne podlegające Starostwu Powiatowemu w Hajnówce zlokalizowane w mieście Hajnówka:

- I Liceum Ogólnokształcącego im. Marii Skłodowskiej - Curie w Hajnówce,
- Zespół Szkół z Dodatkową Nauką Języka Białoruskiego,
- Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna,
- Specjalny Ośrodek Szkolno – Wychowawczy,
- Zespół Szkół Zawodowych,
- Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie,
- Powiatowy Urząd Pracy,
- Środowiskowy Dom Samopomocy,
- Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej (szpital powiatowy),
- Powiatowa Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna,
- Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego,
- Powiatowy Zespół Doradztwa Rolniczego

Inne urzędy:

- Urząd Skarbowy
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych
- Sąd Rejonowy w Bielsku Podlaskim – Zamiejscowy VII Wydział Karny z siedzibą w Hajnówce
- Sąd Rejonowy w Bielsku Podlaskim – Zamiejscowy IX Wydział Ksiąg Wieczystych w Hajnówce

Instytucje nauki, kultury, sportu i rekreacji zlokalizowane w Hajnówce:

- Hajnowski Dom Kultury, nadzorowany przez Burmistrza,
- Miejska Biblioteka Publiczna im. dr Tadeusza Rakowieckiego w Hajnówce, nadzorowana przez Burmistrza
- Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej – w formie stowarzyszenia
- Muzeum Kowalstwa i Ślusarstwa – inicjatywa prywatna
- Ośrodek Sportu i Rekreacji w Hajnówce, jednostka organizacyjna miasta, nadzorowana przez Burmistrza
- Park Wodny, jednostka organizacyjna miasta, nadzorowana przez Burmistrza
- Instytut Nauk Leśnych Politechniki Białostockiej w miejsce Zamiejscowego Wydziału Leśnego Politechniki Białostockiej (zmiana z uwagi na Konstytucję dla Nauki 2.0),
- Biblioteka Pedagogiczna Centrum Edukacji Nauczycieli w Białymstoku Filia w Hajnówce

Spółki gminne:

- Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z O.O.
- Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Sp. z O.O.
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Spółka z o.o. w Hajnówce
- Zakład Gospodarki Mieszkaniowej w Hajnówce

Sprawną obsługę mieszkańców wspomagają rozwiązania wykorzystujące technologię IT.

Urząd (stan na 31.05.2020) udostępniał **48** usług elektronicznych, za pośrednictwem dwóch Elektronicznych Skrzynek Podawczych (ESP):

- 39 usług na platformie ePUAP
- 9 usług na platformie Wrota Podlasia, obejmującej swoim zasięgiem województwo podlaskie.

Usługi udostępniano w **11 kategoriach** w szczególności w zakresie:

- spraw obywatelskich (dowody osobiste, meldunki, wybory) - 16 usług (wnioski o zameldowanie, zgłoszenia wymeldowania, zgłoszenia wyjazdu poza granice RP, sprawdzenie danych zawartych w rejestrze PESEL i rejestrach mieszkańców, dopisanie się do spisu wyborców, udostępnienie rejestru wyborców)
- podatków i opłat - 7 usług,
- dowodów osobistych, meldunków i wyborów - 6 usług (wydanie dowodu, zgłoszenia utraty lub uszkodzenia dowodu osobistego, udostępnianie z rejestru DO dokumentacji związanej z dowodami osobistymi)
- urodzenia, małżeństwa i zgonów - 2 usługi,
- pozostałe - 8 kategorii to pojedyncze usługi - pismo ogólne, skargi, wnioski, zapytania do urzędu, bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe, budownictwo, architektura, urbanistyka, gospodarka komunalna, geodezja, ochrona środowiska, zdrowie i sprawy społeczne.

W wyżej wymienionym okresie mieszkańcy zgłosili do Urzędu **138** spraw za pośrednictwem ESP.



Mieszkańcy wielokrotnie sygnalizowali, że system usług online nie jest intuicyjny i wymaga działań ze strony Urzędu popularyzujących i edukacyjnych dla różnych grup mieszkańców.

W opinii Hajnowian jest kilka kluczowych barier w szerszym stosowaniu trybu online:

- Zbytne sformalizowanie e-usług- należy wypełnić formularz rejestracyjny, niezbędne jest podanie danych kontaktowych oraz identyfikacyjnych, założyć konto na ePUAP, wymagane jest posiadanie profilu zaufanego (kolejne formularze i konieczność weryfikacji przez Punktu Potwierdzający),
- Mieszkańcy w starszym wieku nie są zainteresowani e-usługami, preferują fizyczną wizytę w Urzędzie i bezpośrednie spotkanie i konsultacje z urzędnikiem, dodatkowo złożony wniosek w obecności urzędnika skraca czas oczekiwania na otrzymanie rozstrzygnięcia (jest prawidłowo wypełniony i nie wymaga uzupełnień),
- Cyfrowe wykluczenie, brak internetu i sprzętu komputerowego u mieszkańców.

Także strona internetowa [www.hajnówka.pl](http://www.hajnówka.pl) pełni rolę wspomagającą codzienną pracę urzędników zatrudnionych w UM. Nie jest to jednak strona nowej generacji, raczej chaotyczna, bez łatwego dostępu do danych. Strona nie spełnia standardu WCAG 2.1

Urząd Miasta zajmuje piętro we wspólnym budynku ze starostwem Powiatowym i Urzędem Gminy Hajnówka. Zebranie w jednym budynku kadry różnego szczebla JST pozornie może się wydawać sensowne. Teoretycznie powinno to usprawnić komunikację między poszczególnymi branżowymi komórkami i szczeblami władzy. Niestety tak się nie dzieje, przepływ informacji jest zaburzony albo go w ogóle nie ma. Dodatkowo warunki lokalowe nie są optymalne, budynek jest ciasny, słabo izolowany, co powoduje nagrzewanie się latem ostatniej kondygnacji do temperatur uniemożliwiających komfortową pracę. Budynek jest niedostępny dla osób z niepełnosprawnościami. Trudno też dopatrzeć się cech reprezentacyjnych, które z uwagi na status miasta powiatowego wydają się być niezbędne np. dla stosownego przyjęcia delegacji państwowych czy zagranicznych, rozmów z inwestorami i kluczowymi przedsiębiorcami. Urząd – siedziba trzech szczebli JST nie jest ich godną wizytówką.

Nie są prowadzone żadne badania, ankiety ani sondaże, które pozwoliłyby na podstawie zebranych odpowiedzi ocenić poziom satysfakcji interesantów. Nie prowadzone są testy w formie mystery client, oceniające postawy urzędników wobec klienta, właściwego przebiegu komunikacji z klientem (werbalnej i niewerbalnej) oraz prawidłowej realizacji usług administracyjnych.

W UM nie ma wydzielonej przestrzeni do prowadzenia rozmów i spotkań z biznesem. Obsługa działalności CEIDG odbywa się w trzyosobowym pokoju na trzecim piętrze. Sala o funkcji małej sali konferencyjnej na parterze budynku jest dostępna na potrzeby spotkań z osobami z zewnątrz i szkoleń. Jest to sala, w której odbywają się posiedzenia RM, wyposażona w infrastrukturę umożliwiającą, głosowania elektroniczne i streamingu posiedzeń Rady.

System informacji wizualnej wymaga profesjonalnego zaprojektowania i utrzymania. Liczne przepiętne tablice informacyjne nie wystarczają i gros informacji oraz reklam wydarzeń miejskich wywieszane jest na szybie drzwi i ściany wejściowej do budynku UM.

Nie są dostępne statystyki liczby spraw załatwianych drogą korespondencyjną, elektronicznie i przez telefon.

Budynek Urzędu Miasta nie spełnia wymogów dotyczących dostępności osób z ograniczoną mobilnością. Nie ma możliwości obsługi osób z niepełnosprawnościami w miejscu pracy urzędnika z uwagi na brak windy.

Budynek wymaga inwestycji, zapewnienia komfortu wykonywanych zadań.

Z uwagi na fakt, iż w budynku spotykają się interesariusze trzech instytucji, panuje tam w większości godzin pracy hałas, dużo osób przemieszcza się po korytarzach, trudno jest zachować porządek.

Mieszkańcy Hajnówki mogą korzystać z Hajnowskiej Karty Mieszkańca, która uprawnia do korzystania z systemu ulg i zniżek w opłatach za usługi publiczne, które określi Rada Miasta Hajnówka w drodze uchwały lub Burmistrz Miasta Hajnówka w drodze zarządzenia oraz inne usługi komercyjne świadczone przez partnerów Programu w rozumieniu uchwały Nr XIII/107/19 Rady Miasta Hajnówka z dnia 30 grudnia 2019 roku w sprawie przyjęcia Programu „Hajnowska Karta Mieszkańca”

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

W trakcie procesu opracowania diagnozy PRI wykorzystano 6 szczegółowych arkuszy diagnostycznych opracowanych przez OECD dotyczących: zarządzania strategicznego, zarządzania finansowego, koordynacji działań, zarządzania zasobami ludzkimi, usług publicznych oraz partnerstwa i przejrzystości. Dodatkowo odbyło się dwudniowe seminarium z przedstawicielami OECD i Związku Miast Polskich, podczas którego wypełnialiśmy ankietę samooceny dojrzałości instytucjonalnej.

Uzupełnieniem informacji pozyskanych z arkuszy były wywiady indywidualne przeprowadzone z kierownikami referatów oraz wywiady grupowe, szkolenia, warsztaty i spotkania konsultacyjne.

### Ocena stanu rozwoju instytucjonalnego, obszar 1 Zarządzanie strategiczne

1. Strategia rozwoju lokalnego Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016-2025 ma ustaloną wizję, zarysowany horyzont czasowy, ustalone cele, ma zdefiniowane rezultaty/korzyści dla mieszkańców oraz jest przyjęta przez Radę Miasta.
2. Decyzje strategiczne nie są podejmowane są w oparciu o systemowo gromadzone dane (ilościowe i jakościowe) oraz analizę trendów w kluczowych obszarach.
3. Dla celów i działań strategicznych nie jest realizowana systematycznie i systemowo analiza ryzyka.
4. Strategia rozwoju lokalnego zawierają zadania z określony m budżetem, czasem realizacji i priorytetem. Brak oceny skutków ekonomicznych planowanych inwestycji.
5. Strategia rozwoju lokalnego i strategie sektorowe/funkcjonalne są spójne ze sobą i z istniejącymi strategiami ponadlokalnymi, w tym dla sąsiednich samorządów z obszaru funkcjonalnego. Brak jest procedury oceny spójności dokumentów.
6. Dokumenty strategiczne podlegają przeglądom w miarę potrzeb.
7. Dokumenty strategiczne są opracowywane z udziałem zróżnicowanej grupy interesariuszy reprezentujących trzy sektory.
8. Zarządzanie projektami strategicznymi nie jest dokumentowane zgodnie z jedną ze sformalizowanych metodyk w tym zakresie (np. PRINCE 2, lub własną zdefiniowaną aktem wewnętrznym).
9. Odpowiedzialność za realizację zadań i celów nie została delegowana do poziomu zapewniającego ich skuteczną i efektywną realizację.
10. W strukturze nie funkcjonuje komórka organizacyjna odpowiedzialna za koordynację procesu planowania strategicznego.
11. W strukturze nie funkcjonuje komórka organizacyjna odpowiedzialna za monitorowanie postępu realizacji działań strategicznych oraz przekazywanie wniosków z dokonanych analiz organowi wykonawczemu.
12. W strukturze nie funkcjonuje komórka organizacyjna odpowiedzialna za gromadzenie i analizowanie danych strategicznych.
13. Odpowiedzialność za ocenę ryzyka w procesie zarządzania strategicznego nie została zdefiniowana i wskazano osobę/komórkę odpowiedzialną za monitorowanie ryzyk.

14. Odpowiedzialność za realizację działań/projektów strategicznych nie została zdefiniowana.
15. Nadzór nad strategią rozwoju lokalnego oraz strategiami sektorowymi/funkcjonalnymi nie został zdefiniowany.
16. Kadra zarządzająca nie jest przygotowana do realizacji swoich obowiązków w procesie zarządzania strategicznego.
17. Nie gromadzone są i nie analizowane dane historyczne oraz analiza trendów nie odbywa się przy pomocy dedykowanego oprogramowania.
18. Zarządzanie projektami strategicznymi nie jest wspierane oprogramowaniem ułatwiającym nadzór nad postępem prac i monitorowanie efektów wdrożenia projektów.
19. Gromadzone dane oraz wyniki prac strategicznych nie są udostępniane w Internecie interesariuszom na dedykowanej platformie.
20. Proces zarządzania strategicznego nie jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy.

### **Ocena stanu rozwoju instytucjonalnego, obszar 2 Zarządzanie finansowe**

1. Procesy: planowania budżetu oraz sporządzania Wieloletniej Prognozy Finansowej (WPF), ich monitorowania, wprowadzania zmian oraz sprawozdawczości zostały uregulowane Uchwałą rady w sprawie trybu prac nad projektem uchwały budżetowej oraz rodzaju i szczegółowości materiałów informacyjnych towarzyszących projektowi budżetu; WPF, sprawozdawczość oraz realizacja budżetu odbywa się na podstawie ogólnie obowiązujących przepisów.
2. Nie prowadzi się analizy ryzyka Gminy Miejskiej Hajnówka, wyniki monitorowania wydatków, dochodów oraz prognozy dochodów i wydatków na lata kolejne nie są uwzględniane w analizie ryzyka.
3. Nie ma procedur projektowania budżetu i WPF, nie bierze się pod uwagę, które zadania mają znaczenie strategiczne.
4. Na poziomie operacyjnym, zadania strategiczne nie są formułowane/zarządzane systemem projektowym (z wskazaną imiennie osobą odpowiedzialną, celem, harmonogramem, budżetem i systematyczną oceną ryzyka, monitorowaniem wydatków, wdrażaniem procedur wydatkowania środków budżetowych i procedur zamówień publicznych).
5. Na etapie planowania, dla zadań strategicznych, dla których nie są sporządzane studia wykonalności, nie jest szacowany ekonomiczny skutek realizacji zadania dla budżetu Gminy Miejskiej Hajnówka w perspektywie co najmniej 5 lat.
6. Proces zarządzania płynnością finansową Gminy Miejskiej nie został opisany i wdrożony.
7. Brak analizy na temat jak skutecznie zarządzać finansami, nie ma więc delegowania zadań, odpowiedzialność wynika z obowiązujących przepisów
8. W strukturze nie funkcjonuje komórka organizacyjna odpowiedzialna za monitorowanie spójności planów budżetowych z planami strategicznymi.
9. W strukturze nie funkcjonuje komórka organizacyjna odpowiedzialna za poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania dla działań strategicznych oraz wsparcie w zakresie montażu finansowego.
10. W strukturze funkcjonuje stanowisko odpowiedzialne za proces udzielania zamówień publicznych oraz wsparcie w zakresie jego prowadzenia.

11. W strukturze funkcjonuje komórka organizacyjna odpowiedzialna za zarządzanie płynnością finansową.
12. Nie ma przejrzystego podziału obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy zarządzającymi zadaniami, a zarządzającymi procesami finansowymi.
13. Zarządzającym zadaniami oraz ryzykiem (w tym dla projektów strategicznych) nie delegowano uprawnień i odpowiedzialność, w zakresie obejmującym cały proces realizacji zadania, tj. od planowania do wydatkowania środków.
14. Pracownicy pełniący kluczowe role w procesie zarządzania finansami posiadają kompetencje niezbędne do skutecznej realizacji zadań.
15. Wiedza i umiejętności kadry zarządzającej pozwalają na aktywne uczestniczenie w procesie zarządzania finansami nadzorowanych zadań.
16. Odbywają się sporadyczne szkolenia dla pracowników związane z ich zakresem czynności, efektywnego systemu szkoleń brak.
17. Kosztorysy i studium wykonalności są zlecane firmom zewnętrznym, brak pracowników z kompetencjami.
18. W Gminie Miejskiej Hajnówka wdrożono program księgowy służący do ewidencji-monitorowanie i planowanie. Nie ma takiego programu dla WPF i wieloletnich planów inwestycyjnych.
19. Zarządzanie płynnością finansową Gminy Miejskiej odbywa się przy pomocy oprogramowania, nie jest to oprogramowanie dedykowane.
20. Nie zaimplementowano mechanizm umożliwiający wykorzystywanie danych finansowych w oprogramowaniu dedykowanym sporządzaniu analiz strategicznych (jeżeli dotyczy).
21. Proces zarządzania finansowego jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy.

### **Ocena stanu rozwoju instytucjonalnego, obszar 3 Koordynacja działań wewnątrz jst**

1. Struktura organizacyjna UM oraz system odpowiedzialności i nadzoru nad realizacją zadań i celów został opisany w Zarządzeniu Nr 9/15 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 14.01.205 r. w sprawie uchwalenia Regulaminu organizacyjnego Urzędu Miasta Hajnówka w raz ze zm. Zarządzenie Nr 94/18 i jest powszechnie dostępny.
2. Obieg kluczowych dokumentów w procesie zarządzania strategicznego został przyjęty w formie zarządzenia Nr 9/15 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 14.01.205 r. w sprawie uchwalenia Regulaminu organizacyjnego Urzędu Miasta Hajnówka w raz ze zm. Zarządzenie Nr 94/18 i wdrożony. Obejmuje on także jednostki organizacyjne UM i komunalne osoby prawne.
3. Przepływ informacji w procesie zarządzania strategicznego został przyjęty w formie zarządzenia Nr 9/15 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 14.01.205 r. w sprawie uchwalenia Regulaminu organizacyjnego Urzędu Miasta Hajnówka w raz ze zm. Zarządzenie Nr 94/18 i wdrożony. Obejmuje on także jednostki organizacyjne UM i komunalne osoby prawne.
4. Nie opracowano i nie wdrożono zasady tworzenia zespołów zadaniowych (projektowych). Zespoły tworzone są, niezależnie od istniejącej struktury organizacyjnej UM, do realizacji zadań wielodziedzinowych (co najmniej tych o charakterze strategicznym).
5. Systemowo, tj. poprzez ujęcie w procedurach, kierownicy zespołów zadaniowych (projektowych) nie są włączeni w proces monitorowania efektów realizowanych zadań.

6. Systemowo, tj. poprzez ujęcie w procedurach, kierownicy zespołów zadaniowych (projektowych) nie są włączeni w proces planowania i realizacji budżetu i WPF w zakresie powierzonych zadań.
7. Odpowiedzialność za realizację zadań wielodziedzinowych oraz nadzór nad nimi nie jest jednoznacznie przypisany do osób.
8. Umiejętność skutecznej i efektywnej współpracy poziomej w ramach UM nie jest jednym z kryteriów oceny pracy pracowników.
9. W ślad za odpowiedzialnością za zadanie nie idzie przełożenie służbowe nad pracownikami – członkami zespołu, w zakresie realizowanych prac. Zarządzający komórkami/jednostkami organizacyjnymi mają obowiązek oddelegowania pracowników do prac zespołowych w wymiarze niezbędnym do skutecznej realizacji zadań zespołu.
10. Kierownik zespołu zadaniowego (projektowego) nie posiada formalnych instrumentów motywowania pracowników do realizacji zadań zespołu.
11. Zaangażowanie w prace w zespołach zadaniowych (projektowych) nie jest jednym z kryteriów oceny pracy pracowników – ocena w tym zakresie dokonywana jest z udziałem kierownika zespołu.
12. Kadra zarządzająca zadaniami (projektami) wielodziedzinowymi nie zna zasady tworzenia i funkcjonowania zespołów w UM.
13. Co najmniej pracownicy uczestniczący w realizacji zadań strategicznych mają dostęp do podnoszenia kompetencji z zakresu współpracy i komunikacji wewnętrznej.
14. Nie cała kadra zarządzająca zadaniami (projektami) wielodziedzinowymi posiada kompetencje z zakresu zarządzania projektami.
15. System informatyczny w formie komunikatora wewnętrznego wspiera proces komunikacji w UM (np. intranet miejski, inne rozwiązania).
16. System informatyczny nie wspiera proces obiegu dokumentów w UM (np. miejski system zarządzania dokumentami, inne rozwiązania).
17. System informatyczny nie wspiera proces planowania inwestycji w ramach UM (np. warstwa inwestycyjna w miejskim systemie informacji przestrzennej).
18. Proces współpracy i koordynacji działań w ramach JST nie jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki, czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy.

#### **Ocena stanu rozwoju instytucjonalnego, obszar 4 Zarządzanie zasobami ludzkimi**

Proces zarządzania zasobami ludzkimi jest opisany w:

- Zarządzeniu Nr 17/09 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 06.03.2009r. W sprawie ustalenia regulaminu naboru na wolne stanowiska urzędnicze w Urzędzie Miasta Hajnówka
- Zarządzeniu Nr 46/16 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 09.05.2016 r. w sprawie Regulaminu pracy Urzędu Miasta Hajnówka wraz ze zmianami
  - Zarządzenie Nr 115/18
  - Zarządzenie Nr 32/2019

- Zarządzeniu Nr 26/09 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 24.03.2009 r. w sprawie sposobu odbywania służby przygotowawczej w Urzędzie Miasta Hajnówka
- Zarządzeniu Nr 50/2019 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 08.05.2019 r. w sprawie Regulaminu Wynagradzania Pracowników Urzędu Miasta Hajnówka
- Zarządzeniu Nr 101/09 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 31.12.2009 r. w sprawie wprowadzenia: Regulaminu okresowej oceny pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w Urzędzie Miasta Hajnówka
- Zarządzeniu Nr 9/15 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 14.01.2005 r. w sprawie uchwalenia Regulaminu organizacyjnego Urzędu Miasta Hajnówka w raz ze zm.
  - Zarządzenie Nr 94/18
- Zarządzeniu Nr 20/11 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 28.02.2011 r. w sprawie wprowadzenia Kodeksu Etyki Pracowników Urzędu Miasta Hajnówka.
- Zarządzeniu Nr 28/11 Burmistrza Miasta Hajnówka z dnia 31.03.2011 r. w sprawie wprowadzenia procedur i zasad sprawowania oraz oceny Kontroli Zarządczej w Urzędzie Miasta Hajnówka w oparciu o ustanowione przez Ministra Finansów Standardy Kontroli Zarządczej.

Kluczowe cechy systemu:

1. Zadania, cele i priorytety w realizacji zadań są skutecznie komunikowane pracownikom.
2. Decyzje w sprawie alokacji nowych lub ograniczenia dostępnych zasobów ludzkich (wzrost/spadek liczby etatów) nie są podejmowane z uwzględnieniem informacji o zadaniach strategicznych i priorytetowych.
3. W strukturze funkcjonuje komórka organizacyjna – Referat Społeczno-Organizacyjny odpowiedzialna za koordynację procesu zarządzania zasobami ludzkimi i wsparcie w tym zakresie dla zarządzających.
4. Pracodawca nie promuje dzielenia się wiedzą i doświadczeniami pomiędzy pracownikami JST (np. poprzez system szkoleń wewnętrznych). Brak szkoleń.
5. Pracodawca wspiera i promuje etyczne relacje pomiędzy przełożonymi a pracownikami, w tym poprzez wdrożenie procedury przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji.
6. Pracodawca podejmuje decyzje strategiczne z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie danych i faktów, w tym uwzględnia opinie i potrzeby pracowników.
7. Pracodawca poprzedza zmiany systemowe w procesie zarządzania zasobami ludzkimi wspólnie z pracownikami, których zmiany dotyczą.
8. Pracodawca aktywnie wspiera i promuje postawę współpracy i dzielenia się wiedzą między pracownikami, z wyłączeniem spraw objętych tajemnicą służbową/poufnością, gdzie obowiązują i są promowane reguły odwrotne.
9. Pracodawca poszukuje, dostrzega i promuje utalentowanych pracowników, w tym talenty zarządcze.
10. Nie cała kadra zarządzająca w urzędzie i jednostkach organizacyjnych podległych Burmistrzowi oraz w komunalnych osobach prawnych posiada przygotowanie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, oraz okresowo uczestniczy w szkoleniach z tego zakresu – wewnętrznych lub zewnętrznych.

11. Wdrażanie nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi nie jest systemowo poprzedzane uzupełnieniem kompetencji kadry zarządzającej.
12. Pracownicy odpowiedzialni za koordynację procesu zarządzania zasobami ludzkimi mają dostęp do szkoleń niezbędnych do doskonalenia procesu (np. nowoczesne metody oceny, wynagradzania, motywowania, itp.)
13. Stanowisko/komórka organizacyjna odpowiedzialna za koordynację procesu zarządzania zasobami ludzkimi nie dysponuje oprogramowaniem wspierającym procesy zarządzania zasobami ludzkimi usprawniające współpracę z zarządzającymi.
14. Proces współpracy i koordynacji działań w ramach UM nie jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy.

### **Ocena stanu rozwoju instytucjonalnego, obszar 5 Jakość i dostępność usług publicznych**

1. Nie wszystkie akty prawa miejscowego i zarządzeń ustalających sposób świadczenia usług administracyjnych/komunalnych podlegają systematycznym przeglądom, pod kątem ich skuteczności i efektywności. Wnioski z przeglądów są podstawą do ich doskonalenia.
2. Brak systemu tworzenia tekstów ujednoczonych dla wszystkich regulacji (w tym zarządzeń) oraz ich udostępniania interesariuszom.
3. Urząd Miasta systemowo nie zbiera i nie wykorzystuje opinii interesariuszy do samooceny i doskonalenia sposobu świadczenia usług publicznych, w tym w zakresie szeroko rozumianej dostępności.
4. Niewiele projektów aktów prawa miejscowego i zarządzeń ustalających sposób świadczenia usług administracyjnych/komunalnych/społecznych współtworzonych jest z interesariuszami (nawet jeżeli przepisy prawa powszechnie obowiązującego tego nie wymagają).
5. System ustalania celów i ich monitorowania nie obejmuje żadnej z usług publicznych świadczonych przez Urząd Miasta w Hajnówce.
6. Nie są opracowane i wdrożone standardy dostępności usług publicznych dla osób z ograniczoną mobilnością. Urząd Miasta w Hajnówce uczestniczy w projekcie „Hajnówka dostępna-program dostępności miasta w sferach kultury i turystyki inspirowany rozwiązaniami włoskimi z miasta Matera”. W efekcie projektu opracowany został Audyt dostępności Hajnowskiego Domu Kultury, Urzędu Miasta, Miejskiej Biblioteki, Instytucji kultury Hajnówka Centralna. Zakłada się kontynuację przeprowadzenia audytu dla pozostałych jednostek podległych Burmistrzowi, w tym szkół podstawowych, przedszkoli, OSiR i Parku Wodnego. Dzięki temu UM osiągnie kompletną ocenę dostępności miasta dla osób z ograniczoną mobilnością i konkretne wskazania dla pilnych inwestycji.
7. Wprowadzenie nowej usługi nie jest poprzedzone audytem dostępności przeprowadzonym z udziałem reprezentantów odbiorców usług.
8. UM angażuje się w zmiany przepisów prawa, w tym w zakresie doskonalenia procedur realizacji usług publicznych (np. poprzez aktywny udział w stowarzyszeniach jednostek samorządu, innych formach zrzeszania się lub współpracy).
9. Uprawnienia i odpowiedzialność za realizację usług publicznych (w tym upoważnienia do wydawania decyzji administracyjnych) nie zawsze/rzadko są delegowane do poziomu




- zapewniającego ich skuteczną (tj. pozbawioną błędów) i sprawną (tj. w możliwie najkrótszym terminie) realizację.
10. Ciągłość świadczenia usług publicznych nie zawsze jest zapewniona, brak stabilnego systemu zastępstw.
  11. Ocena okresowa pracowników odpowiedzialnych za realizację usług publicznych realizowana jest z uwzględnieniem kryteriów: etycznego postępowania oraz jakości obsługi klientów.
  12. Weryfikacja kandydatów na pracowników w naborach na stanowiska, na których świadczone są usługi publiczne, odbywa się z uwzględnieniem cech osobowościowych istotnych dla jakości obsługi klientów.
  13. W UM nie funkcjonują wyspecjalizowane zespoły lub biura obsługi klientów w zakresie usług publicznych o charakterze masowym.
  14. Kompetencje pracowników odpowiedzialnych za realizację usług publicznych są uzupełniane w miarę potrzeb.
  15. Nowi pracownicy, zatrudnieni na stanowiska, na których świadczone są usługi publiczne, przechodzą – w ramach służby przygotowawczej - szkolenia stanowiskowe, kompleksowo przygotowujące ich do samodzielnego świadczenia usług publicznych o pożądanym standardzie.
  16. Pracownicy odpowiedzialni za świadczenie usług publicznych nie uczestniczą w szkoleniach z tzw. kompetencji miękkich (np. obsługa klientów, asertywność, komunikacja, etyka, dostępność).
  17. Pracownicy odpowiedzialni za świadczenie usług publicznych angażują się w projekty mające na celu doskonalenie sposobu realizacji usług w oparciu o doświadczenia innych samorządów, w tym tzw. projekty benchmarkingowe, gdzie parametry dostarczanych usług są ściśle policzone i porównywane.
  18. Dostęp do usług publicznych świadczonych przez UM jest wzmocniony, w ograniczonym zakresie, w sferze informacyjnej (tzw. wirtualne biura obsługi z wykazami usług, opisami usług (procedur), wzorami druków urzędowych).
  19. Warunki techniczne na stanowiskach pracy umożliwiają elektroniczne procedowanie spraw co najmniej na poziomie interakcyjnym (klient może zwrócić się do JST w formie elektronicznej w każdej sprawie; na dalszym etapie sprawa jest kontynuowana elektronicznie lub tradycyjnie – w zależności od możliwości UM i wymogów prawa).
  20. UM, nie stwarza warunków do elektronicznego załatwiania spraw na poziomie transakcyjnym (możliwość załatwienia sprawy od początku do końca w formie elektronicznej) wszędzie, gdzie prawo dopuszcza taką możliwość.
  21. Wyposażenie stanowisk pracy zapewnia niezakłóconą i efektywną obsługę obywateli i podmiotów oraz realizację procesów wewnętrznych, w tym z zachowaniem procedur ochrony danych (RODO) oraz adekwatnych reguł zabezpieczeń przed wzrastającymi cyberzagrożeniami.
  22. Proces nie jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki czy informacje zwrotne od interesariuszy.

### **Ocena stanu rozwoju instytucjonalnego, obszar 6 Przejrzystość, partnerstwo i aktywność społeczna**

1. W BIP lub odpowiednio na stronie internetowej UM są publikowane co najmniej wymagane prawem informacje, a wnioski o udostępnienie informacji publicznej są realizowane w ustawowym terminie
2. Uchwalono, upowszechniono i wdrożono co najmniej: zasady udziału mieszkańców w procesie uchwałodawczym, zasady konsultacji społecznych, zasady realizacji obywatelskiej inicjatywy uchwałodawczej, zasady realizacji inicjatyw lokalnych.
3. W Gminie Miejskiej Hajnówka funkcjonuje budżet obywatelski, którego zasady są przedmiotem konsultacji i ewaluacji z udziałem mieszkańców. Z uwagi na COVID i skutki finansowe dla Miasta, wstrzymano działalność BO.
4. Procedura tworzenia planów strategicznych przesądza o obligatoryjnym włączeniu interesariuszy w proces tworzenia, aktualizacji, realizacji i monitorowania strategii.
5. Obok obligatoryjnych ciał opiniodawczych nie działają: młodzieżowa rada gminy oraz rada seniorów.
6. W proces tworzenia, przeglądu i doskonalenia uchwał systemowo nie są włączani interesariusze.
7. W Gminie Miejskiej Hajnówka nie funkcjonują jednostki pomocnicze (rady dzielnicowe/ rady osiedlowe/sołectwa), tam, gdzie to przestrzennie uzasadnione.
8. Zadania o charakterze ponadlokalnym realizowane są w partnerstwie (np. w drodze porozumień, związków komunalnych, umów o partnerstwie zawieranych dla konkretnych projektów, w innych formach).
9. W Urzędzie i jednostkach organizacyjnych podległych Burmistrzowi oraz w komunalnych osobach prawnych istnieją procedury i są wdrażane zasady etycznego postępowania, w tym zapobiegania zjawiskom korupcji i sytuacjom konfliktu interesów.
10. Program współpracy z organizacjami pozarządowymi jest wypracowywany wspólnie z organizacjami pozarządowymi.
11. UM nie opracował i nie wdrożył standardy udostępniania danych publicznych do ponownego wykorzystania („otwarte dane”).
12. W UM nie funkcjonują zespoły/wyspecjalizowane stanowiska odpowiedzialne za koordynację działań z zakresu dostępu do informacji publicznej.
13. Pracownicy podejmują inicjatywy związane z włączeniem interesariuszy w planowanie zadań i ich realizację.
14. Władze Miasta oraz kierownicy średniego szczebla nie analizują na bieżąco możliwości, a także krótko i długofalowe korzyści oraz koszty wynikające z podejmowania współpracy międzysamorządowej w obszarach funkcjonalnych i w wypadku korzystnego bilansu planują lub podejmują takie inicjatywy.
15. W UM w przypadku zawierania formalnych partnerstw oraz powoływania ciał opiniodawczych i/lub jednostek pomocniczych, nie funkcjonują zespoły/wyspecjalizowane stanowiska odpowiedzialne za koordynację współpracy w tym zakresie.
16. Pracownicy samorządowi nie uczestniczą systemowo w szkoleniach z zakresu dostępu do informacji publicznej oraz ochrony informacji niestanowiącej informacji publicznej (tj. dane osobowe, prawa autorskie, tajemnica przedsiębiorstwa, tajemnica skarbowa, itp.)

17. Zwiększenie udziału interesariuszy w procesach współdecydowania i współzarządzania miastem nie jest poprzedzane szkoleniami dla pracowników zaangażowanych w proces po stronie miasta.
18. Pracownicy mają świadomość konieczności włączenia interesariuszy w działania Gminy Miejskiej Hajnówka.
19. Proces wdrażania nowych mechanizmów partycypacji i udziału interesariuszy w procesach współdecydowania i współzarządzania miastem nie jest poprzedzany szkoleniami dla interesariuszy.
20. Pracownicy samorządowi podlegają systemowo szkoleniom z zakresu etyki w tym zapobiegania zjawiskom korupcji i sytuacjom konfliktu interesów.
21. W BIP i/lub na stronie internetowej UM upowszechniane są informacje o możliwości udziału mieszkańców w procesach współzarządzania miastem w formie przystępnej dla interesariuszy.
22. UM przygotowuje i udostępnia dane publiczne do ponownego wykorzystywania np. do celów naukowych czy biznesowych, co zwiększa przejrzystość działań administracji i umożliwia ich kontrolę przez obywateli.
23. Proces współpracy z mieszkańcami i podmiotami z różnych sektorów nie jest systemowo doskonalony w oparciu o nabywane doświadczenie, zmianę kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego, zidentyfikowane dobre praktyki czy informacje zwrotne pozyskiwane od interesariuszy.

 Obraz instytucji na podstawie odpowiedzi udzielonych przez różnych pracowników UM wygląda źle. Praca z arkuszami i podczas warsztatów organizowanych przez OECD pokazała, że niewiele uwagi w codziennym wykonywaniu zadań służbowych poświęca się profesjonalizacji usług, doszkaltaniu kadr, uproszczeniom, komunikacji wewnętrznej, usprawnianiu obiegu informacji.

Na pierwszy rzut oka Urząd pracuje dość standardowo. Jednak po bliższym przyjrzeniu się warunkom pracy, sposobowi komunikacji, atmosferze w zespole, sumienności, zaangażowaniu pracowników, chęci wykroczenia poza schematyczne i tradycyjne załatwianie sprawy można stwierdzić, że sytuacja jest dość krytyczna.

Znane są publicznie wypowiedzi Burmistrza zachwalające fakt, że Urząd Miasta w Hajnówce jest najtańszym lub jednym z najtańszych Urzędów w Polsce.

Podobną obserwację zanotowano podczas warsztatów organizowanych przez OECD, podczas których przeprowadzona została samoocena dojrzałości Gminy Miejskiej Hajnówka. Na podstawie odpowiedzi w formularzu testowym stwierdzony został Poziom 1 Wstępny (poziom podstawowy) dojrzałości instytucjonalnej, który pokrywa się ze stanem faktycznym.

Uzupełnieniem analiz diagnostycznych, poza arkuszami i warsztatami OECD, były ćwiczenia przeprowadzone z zespołem składającym się z kierowników referatów UM.

Wśród pilnych potrzeb, których zaspokojenie wzmocniłoby pracę instytucji wskazano:

- potrzeby lokalowe i sprzętowe, co poprawiłoby warunki pracy
- potrzeby kadrowe, powołanie zespołu analityczno-kontrolnego
- wzmocnienie usług prawnych, w tym albo w szczególności w obszarze zamówień publicznych
- wprowadzenie jasnego systemu wynagradzania za pracę, nie za sympatię do pracownika, nie za długoletnią znajomość albo utratę cierpliwości z powodu wielokrotnego sygnalizowania oczekiwania podwyżki (bo mam dość marudzenia/nacisków),
- dodatkowe wynagrodzenie za dodatkowe zadania, wprowadzenie przejrzystych zasad, znanych każdemu, kto decyduje się/nie decyduje się na podjęcie dodatkowego zadania
- jasnego określenia ścieżki kariery
- motywowanie pracowników, jasno sprecyzowane cele, oczekiwania
- lepszą organizację pracy między referatami, wspólne działanie, cykliczne spotkania i wymiana informacji, precyzyjne delegowanie obowiązków, uzgadnianie harmonogramu zadań i oczekiwań, przepływ informacji między referatami, odpowiedzialność i zakres poszczególnych referatów i stanowisk
- wspólne określanie i odpowiedzialność za realizację zadań w ramach poszczególnych celów rozwojowych, kierunków strategicznych
- wdrożenie zarządzania strategicznego, określenie wskaźników i odpowiedzialności za ich realizację, odejście od zarządzania ad hoc
- partycypacja i konsultacje planów rozwojowych z mieszkańcami
- większą dyscyplinę

Analizowano także korzyści z wprowadzenia pracy zdalnej. Wśród pracowników uczestniczących w spotkaniu zdania na temat pracy zdalnej było podzielone. Część zespołu nie ma zaufania do systemu komunikacji elektronicznej, brakuje być może motywacji do doszkolenia umiejętności pracy z komunikatorami i narzędziami w formie online. Pojawiały się też wątpliwości w zakresie sposobu rozliczenia efektów pracy zdalnej.

Zastanawiając się nad mobilnymi godzinami pracy Urzędu, szybko pojawiła się odpowiedź, że podczas podjętej próby wydłużenia godzin pracy, okazało się, że było znikome zainteresowanie ze strony mieszkańców takim rozwiązaniem.

Mając do dyspozycji długi czas na realizację zdań diagnostycznych przeprowadzono dwa ćwiczenia o charakterze testu.

1. Po stwierdzeniu, że nie działa system wymiany informacji, nie odbywają się spotkania zarządcze, kolegia ani zwykłe spotkania między zespołami oraz po przeanalizowaniu wypowiedzi udzielonych w trakcie IDI, że pracownicy wyraźnie czują deficyt takich spotkań, zdecydowano o organizacji spotkania kierowników. Spotkanie odbyło się bez wcześniej ustalonego programu, nie było wyraźnego lidera, który poprowadziłby spotkanie służące wymianie informacji, nie zrobiono notatek ze spotkania. Podobna sytuacja miała miejsce przy drugiej próbie organizacji analogicznego spotkania. Spotkania nie zostały wdrożone w formie cyklicznej, nie zyskały aprobaty Burmistrza.
2. Zespół miejski wyraził zainteresowanie naborem dotyczącym projektów z zakresu zielono-niebieskiej infrastruktury w mieście. W chwili zainteresowania do terminu końcowego naboru było kilka tygodni. Dobrze zorganizowany proces współpracy miałby szanse zakończyć się

dobrze opracowana aplikacją. Zaproponowano wyznaczenie lidera odpowiedzialnego za organizację procesu aplikacyjnego. Pierwsza trudność wystąpiła podczas układania relacji między pracownikami merytorycznie odpowiadającymi za temat zielono-niebieskiej infrastruktury oraz pracownikami, którzy specjalizują się opracowaniu wniosków konkursowych. Powodem tych trudności był niejasny mechanizm przyznawania wynagrodzenia dodatkowego za prowadzenie podobnych zadań. Wymiana informacji pokazała, że nie jest również uregulowany zakres czynności za jakie odpowiadają członkowie zespołu projektowego. Przy okazji podkreślono, że nie działa system formalnego zawiązywania się takich zespołów zadaniowych. W efekcie nie opracowano i nie złożono aplikacji w tym konkursie.

Obie sytuacje pokazują, że w PRI należy naprawić wiele szwankujących elementów organizacji pracy urzędu i zarządzania miastem.

Władza publiczna powinna dotrzymać kroku wszystkim zmianom polegającym na odchodzeniu od biurokratycznego modelu administracji publicznej i zastąpieniu go przez model menedżerskiego zarządzania. Wyraźnie widać, że rośnie świadomość społeczna związana ze znaczącym skokiem w rozwoju cywilizacyjnym. Rozwój ten jest rezultatem rozwoju wiedzy oraz umiejętności jej przetwarzania i włączania w system gospodarczy poszczególnych państw. Powoduje to lawinowy rozwój technologii informatycznych, a co za tym idzie możliwości szybkiego i skutecznego przetwarzania informacji. Jednocześnie władza publiczna odgrywa coraz to większą rolę w osiąganiu znaczącego tempa rozwoju cywilizacyjnego. Administracja może być siłą znaczącą w rozwoju cywilizacyjnym – albo jako siła konstruktywna, albo destruktywna. Z licznych badań nad znaczeniem rozwoju instytucji w kierunku instytucji inteligentnej wynika, że istnieje silna zależność pomiędzy jakością pracy w urzędzie a sprawnością wszystkich służb i usług publicznych na określonym terytorium. Wiele zaniechań, do których przez wiele lat doszło w Hajnówce, w szczególności w obszarze rozwoju instytucji urzędu może doprowadzić, że władza samorządowa przestanie się liczyć jako znaczący partner. Od administracji publicznej mieszkańcy oczekują zwiększenia efektywności działania przy równoczesnym obniżeniu kosztów oraz przejrzystości procesu zarządzania i odpowiedzialności administracji za własne działania. Naczelnym postulatem wielu mieszkańców, wymuszającym zmiany w urzędach, jest postulat osiągania przez nie coraz to lepszych wyników przy wykorzystaniu mniejszej ilości zasobów. Dlatego też niezbędne jest wprowadzenie, tak do praktyki administracji samorządowej w Hajnówce, takich pojęć jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie przez cele, procedury pomiaru dokonań, oszczędność, wydajność czy skuteczność.

Trudno, nie mając żadnych dodatkowych źródeł wiedzy niż informacje pozyskane w procesie opracowania PRI, stwierdzić co było pierwszą przyczyną takiego stanu rzeczy. Czy stan instytucji wynika z indolencji władz, czy słabo wykształconej kadry? Dlaczego nie podjęto wcześniej decyzji o wieloszczeblowym programie szkoleń? Dlaczego nie dąży się do lepszej organizacji pracy i jej warunków? Dlaczego nie podąża się za nowościami technicznymi?

Program EOG Rozwój lokalny przychodzi do Hajnówki w ostatnim możliwym momencie. Systemowe wsparcie miast małych i średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze, dedykowane zarówno rozwojowi gospodarczemu, jak i instytucjonalnemu, to ogromne wyzwanie, bo trzeba podołać wielu uwarunkowaniom równocześnie. Z drugiej strony to idealny model zabezpieczenia się przed ryzykiem rozbieżności między planami i środkami realizacji. Mając narzędzie jakim jest PRI, miasto może zrealizować PRL.

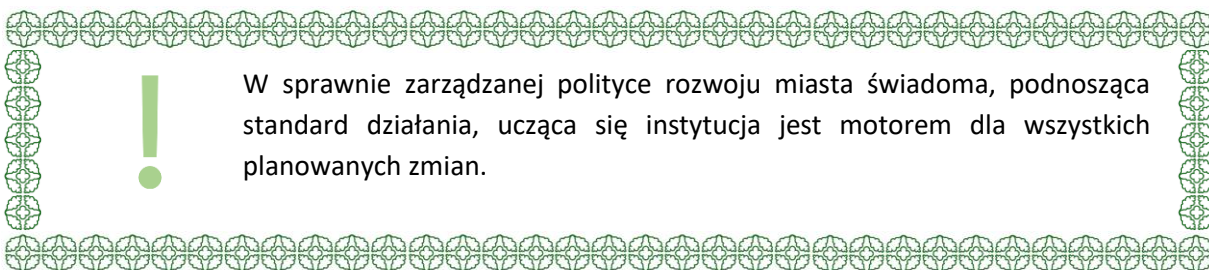
**Podsumowując etap diagnozy w zakresie rozwoju instytucjonalnego w Hajnówce rysuje się długa lista problemów i wyzwań:**

1. brak lub niewystarczająca wiedza i kompetencje urzędników samorządowych, w tym władz, do prowadzenia skutecznej polityki rozwoju Hajnówki
2. brak umiejętności/kompetencji w zakresie prawidłowego diagnozowania problemów i wyzwań rozwojowych oraz wyboru adekwatnych do nich środków zaradczych
3. niejasny podział zadań pomiędzy poszczególnymi komórkami urzędu oraz pomiędzy komórkami urzędu i jednostkami miejskimi podległymi burmistrzowi
4. nierówne rozłożenie obowiązków pomiędzy poszczególne komórki w urzędzie i jednostki miejskie nadzorowane przez Burmistrza, luki kompetencyjne, utrudniony przepływ informacji i mało efektywne procesy decyzyjne
5. stagnacja w profesjonalizacji świadczonych usług, oderwanie się od nowości technicznych i technologicznych, typowa biurokracja i przeregulowania, długotrwałe procedury nieprzyjazne dla lokalnych społeczności
6. brak standardów lub niski poziom transparentności działań i decyzji podejmowanych przez urzędników i władze lokalne;
7. brak zainteresowania losami miasta przez mieszkańców wynikający z braku zaufania społeczności do lokalnych instytucji publicznych i ich kompetencji.

### 3. Cele i potrzeby Planu Rozwoju Instytucjonalnego

Miasto Hajnówka nie ma dużych doświadczeń w definiowaniu celów rozwojowych. Dopiero w 2016 roku została opracowana i przyjęta w drodze UCHWAŁY NR XVI/122/16 Rady Miasta Hajnówka z dnia 29 czerwca 2016 r. pierwsza strategia rozwoju definiująca rolę Hajnówki na tle Regionu Puszczy Białowieskiej. Strategia miała wymiar praktyczny. Posiadanie aktualnej strategii rozwoju było wymogiem formalnym w różnych w naborach i konkursach organizowanych przez różne instytucje zarządzające programami operacyjnymi 2014-2020, w których miasto Hajnówka zamierzało uczestniczyć.

Przeprowadzony wówczas proces opracowania strategii w współpracy z zewnętrzną firmą doradcą uporządkował stan wiedzy o mieście, ale nie spowodował znaczących zmian w potraktowaniu tego dokumentu, jako strategicznej wytycznej dla zarządzania rozwojem miasta. Nie został powołany zespół wykonawczy, nie zafunkcjonował system wdrażania, monitoringu i ewaluacji. W Urzędzie Miasta nie ma specjalnie dedykowanego zespołu pracowników, którzy na co dzień zajmowaliby się monitorowaniem rozwoju miasta, oceniali postęp w realizacji strategii i gromadzili rekomendacje do koniecznych aktualizacji. Nie ma też stałego mechanizmu oceny jakości pracy urzędu, nie ma przeświadczenia, że profesjonalna, stale doksztalająca się i wdrażająca rozwiązania smart instytucja jest jednym z kluczowych warunków zaistnienia zmian w przestrzeni społeczno-gospodarczej.



W sprawnie zarządzanej polityce rozwoju miasta świadoma, podnosząca standard działania, ucząca się instytucja jest motorem dla wszystkich planowanych zmian.

Udział u Projekcie EOG Rozwój lokalny to dla Hajnówki wielka szansa. Po pierwsze z perspektywy 4 lat od uchwalenia strategii, można dokonać analizy celów w niej wyznaczonych. Po drugie można naprawić błędy związane z nieustanowieniem szczelnego systemu realizacji strategii.

Nowa Ścieżka Rozwoju Hajnówki opisana w dwóch integralnych dokumentach czyli Planie Rozwoju Lokalnego i Planie Rozwoju Instytucjonalnego, zanim powstała przeszła wnikliwy etap diagnozy. Zebrani przy okazji projektu interesariusze mają duży udział w określeniu tej Ścieżki.

Dla miast takich jak Hajnówka, udział w EOG Rozwój lokalny to być może ostatnia szansa na zatrzymanie procesów marginalizacji miasta. Od początku funkcjonowania samorządu terytorialnego gminnego szczebla, przed burmistrzami postawiono wiele wyzwań związanych z bieżącym zapewnieniem mieszkańcom usług publicznych. Różne, czasem silnie obciążające samorząd terytorialny reformy powodowały duże tempo prac legalizujących zmiany w systemie zarządzania krajem. Niestety zawsze brakowało czasu na ustanowienie przemyślanego systemu zarządzania rozwojem na poziomie miasta. Gros decyzji inwestycyjnych podejmowany był spontanicznie, bez analiz

finansowych i ekonomicznych. Długie lata, taki model, mimo iż wadliwy, sprawdzał się. Zaniechania w sferze strategiczno-operacyjnej i instytucjonalnej są bez wątpienia dużym obciążeniem w ocenie dotychczasowego modelu zarządzania miastem, niemniej jednak, nie były wyrazem złej woli. Bieżące zarządzanie Urzędem, rosnące wymagania mieszkańców, nowe sektorowe inwestycje związane z dostępem do środków UE realizowane przez krajowe instytucje wyznaczały tempo prac burmistrzów i zespołów miejskich. Zabrakło refleksji, uświadomienia sobie znaczenia i odpowiedniego doksztalcenia się w obszarze planowania strategicznego i rozwoju instytucjonalnego.

Przy okazji Nowej Ścieżki Rozwoju, dzięki zaangażowaniu operatora programu, Hajnówka odrobiła pracę domową. Po pierwsze podczas procesu badawczego wykorzystano metodykę zaprojektowaną przez Związek Miast Polskich. Po drugie nastąpiło niezwykle zaangażowanie interesariuszy w prace projektowe. Liczny udział na spotkaniach konsultacyjnych, współpraca bilateralna, komunikacja online w czasie lockdown i sumienne wypełnianie zadań „domowych” to działania mieszkańców, liderów, osób zarządzających jednostkami publicznymi, przedsiębiorców i młodzieży, które bardzo wsparły proces. Po trzecie, dla kadry zarządzającej w Urzędzie Miasta przez 10 miesięcy, które zajęły projekt to czas odkryć, ale i bolesnej refleksji, że w urzędzie i w mieście nie wszystko właściwie działa.

Podczas pracy nad wizją i celami Nowej Ścieżki Rozwoju planowano pracować rekomendowaną przez ZMP metodą GROW. Jest to bardzo twórcza metoda, pozwalająca uczestnikom warsztatu w czasie spotkań, m.in. w plenerze, przestrzeni kreatywnej snuć marzenia o mieście. Z uwagi na lockdown metodę udało się zastosować połowicznie. Dla jednej grupy interesariuszy warsztaty odbyły się w przestrzeni miejskiej, pozostałe grupy zastosowały komunikacje online. Niezależnie od formy poza wskazaniem celów rozwojowych miasta, analizowano przeszkody, uwarunkowania, sytuacje wyjściową które mogą zakłócić realizację celów, sprawdzano możliwe opcje dojścia do wyznaczonych celów oraz zastanawiano się nad pierwszym krokiem, jaki należałoby postąpić.

Mieszana formuła pracy z interesariuszami, pracy zdalnej, pracy zespołu miejskiego i spotkań zarządczych z Burmistrzem zaowocowały zdefiniowaniem Nowej Ścieżki Rozwoju Hajnówki.

Podstawowym założeniem dla NŚR była regulaminowa wytyczna, że każdy projekt – Nowa Ścieżka Rozwoju, na którą składa się PRL i PRI, obowiązkowo musi przyczyniać się do podnoszenia poziomu życia mieszkańców miasta oraz sprzyjać poprawie dialogu samorządu miejskiego z mieszkańcami, w większym stopniu odpowiadając na ich potrzeby.

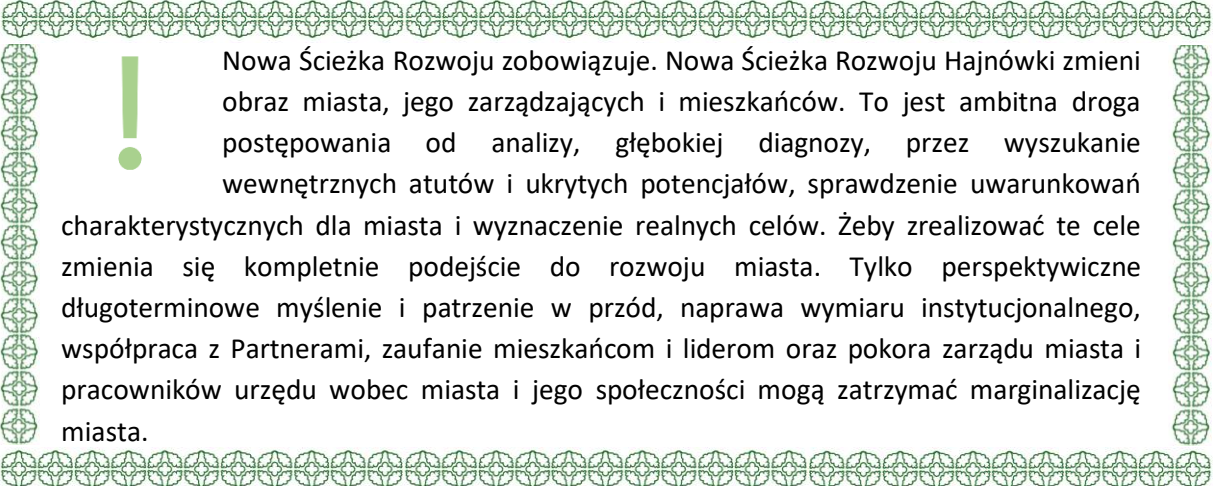
Traktując tę konkursową wytyczną jako credo, Hajnówka zdecydowała się przeprowadzić transformację w kilku wymiarach:

1. Transformację instytucjonalną na potrzeby sprawnej i wysokiej jakości kadry miejskiej, systematycznie realizującej politykę rozwoju miasta, dbającej o zapewnienie odpowiedniej reprezentacji mieszkańców w kluczowych decyzjach – przedmiot niniejszego dokumentu
2. Transformację gospodarczą na potrzeby rozwoju biznesu w oparciu o zasoby i produkty lokalne (szczegółowo opisane w PRL)
3. Transformację społeczną, w której integracja mieszkańców i kultywowanie tradycji przyczynią się do wzmocnienia hajnowskiej społeczności (szczegółowo opisane w PRL)



4. Transformację przestrzeni na potrzeby dostarczenia tych funkcji miastotwórczych, które z uwagi na zaszczość historyczną związaną z przemysłem drzewnym nie są właściwie reprezentowane, w szczególności w centrum miasta (szczegółowo opisane w PRL)
5. Transformację na rzecz środowiska ze złych zwyczajów i zaniechań w dbałość o środowisko i klimat w mieście, a nie tylko w Puszczy Białowieskiej (szczegółowo opisane w PRL)

Słowo transformacja jest kluczem. Hajnówka po raz pierwszy dokona zmiany, przeprowadzi proces naprawczy od początku do końca. Zmiana organizacji pracy urzędu, warunków dla przedsiębiorczości, modelu współpracy instytucji społecznych aktywizujących mieszkańców, organizacji miasta i przyzwyczajęń dotyczących środowiska i klimatu po raz pierwszy znajdują się nie tylko na papierze, w treści PRL i PRI, ale zostaną sumiennie wdrożone w miejskiej rzeczywistości.

 **!** Nowa Ścieżka Rozwoju zobowiązuje. Nowa Ścieżka Rozwoju Hajnówki zmienia obraz miasta, jego zarządzających i mieszkańców. To jest ambitna droga postępowania od analizy, głębokiej diagnozy, przez wyszukanie wewnętrznych atutów i ukrytych potencjałów, sprawdzenie uwarunkowań charakterystycznych dla miasta i wyznaczenie realnych celów. Żeby zrealizować te cele zmienia się kompletnie podejście do rozwoju miasta. Tylko perspektywiczne długoterminowe myślenie i patrzeć w przód, naprawa wymiaru instytucjonalnego, współpraca z Partnerami, zaufanie mieszkańcom i liderom oraz pokora zarządu miasta i pracowników urzędu wobec miasta i jego społeczności mogą zatrzymać marginalizację miasta.

Nowa Ścieżka Rozwoju jest wyznaczona na dekadę. Nie jest sprzeczna z aktualnymi dokumentami strategicznymi i operacyjnymi. Ma wartość dodaną w stosunku do tych dokumentów, modyfikuje dotychczasowe wybory strategiczne poprzez konkretne akcenty na rozwoju instytucjonalnym, usługach związanych z propagowaniem kultury i ochroną przyrody, zwiększeniu poczucia tożsamości i integracji społecznej, lepszej organizacji przestrzeni miasta i ochronie środowiska miejskiego mimo sąsiedztwa z Puszcą. Nowa Ścieżka Rozwoju nie boi się nowoczesności i skieruje miasto w stronę SMART rozwiązań. W Nowej Ścieżce rozwoju wszystkie działania uwzględniają wymiar dostępności.

W Planie Rozwoju Instytucjonalnego realizowany będzie jeden główny kierunek:

**Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje, transparentność**

Kierunek PRI będzie realizowany poprzez działania:

- ➔ 1.1 Usprawnienie i podniesienie standardów działania Urzędu Miasta w Hajnówce i podległych Burmistrzowi jednostek miejskich
- ➔ 1.2 Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji kadry zarządzającej, pracowników urzędu miasta i członków Rady Miasta;
- ➔ 1.3 Zmiana modelu podejmowania decyzji zarządczych wpływających na rozwój miasta (z modelu ad hoc na model opierający się na dowodach Evidence Based Policy)

- ➔ 1.4 Budowanie zaufania obywateli do samorządu miejskiego w Hajnówce, partycypacja, konsultacje, komunikacja z mieszkańcami
- ➔ 1.5 Elektroniczny Urząd i usługi
- ➔ 1.6 Zapewnienie dostępności - niezbędne zmiany na potrzeby dostępności architektonicznej
- ➔ 1.7 Zarządzanie i organizacja projektu, promocja i współpraca bilateralna z wybranymi miastami Państwa Darczyńców

Działanie 1.1 Usprawnienie i podniesienie standardów działania Urzędu Miasta w Hajnówce i podległych Burmistrzowi jednostek miejskich odpowiada na problem braków kadrowych, niejasny podział zadań pomiędzy poszczególnymi komórkami urzędu oraz pomiędzy komórkami urzędu i jednostkami miejskimi podległymi burmistrzowi, nierówne rozłożenie obowiązków pomiędzy poszczególne komórki w urzędzie i jednostki miejskie nadzorowane przez Burmistrza, luki kompetencyjne, utrudniony przepływ informacji i mało efektywne procesy decyzyjne.

Działanie 1.2 Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji kadry zarządzającej, pracowników urzędu miasta i członków Rady Miasta odpowiada na problem braku lub niewystarczającej wiedzy i kompetencji urzędników samorządowych, w tym władz, do prowadzenia skutecznej polityki rozwoju Hajnówki, nieumiejętnego korzystania z doradztwa zewnętrznego i budowania wewnętrznej bazy kompetencji.

Działanie 1.3 Zmiana modelu podejmowania decyzji zarządczych wpływających na rozwój miasta (z modelu ad hoc na model opierający się na dowodach Evidence Based Policy) odpowiada na problem braku umiejętności/kompetencji w zakresie prawidłowego diagnozowania problemów i wyzwań rozwojowych oraz wyboru adekwatnych do nich środków zaradczych, nie korzystania z opracowań i analiz zewnętrznych, nie wykorzystywania w procesie podejmowania decyzji ekspertyzy zewnętrznej, analiz i ocen efektywności inwestycji.

Działanie 1.4 Budowanie zaufania obywateli do samorządu miejskiego w Hajnówce, partycypacja, konsultacje, komunikacja z mieszkańcami odpowiada na problem braku standardów lub niski poziom transparentności działań i decyzji podejmowanych przez urzędników i władze lokalne oraz braku zainteresowania losami miasta przez mieszkańców wynikający z braku zaufania społeczności do lokalnych instytucji publicznych i ich kompetencji.

Działanie 1.5 Elektroniczny Urząd i usługi odpowiada na problem stagnacji w profesjonalizacji świadczonych usług, oderwania się od nowości technicznych i technologicznych, uprawiania typowej biurokracji i przeregulowania, prowadzenia długotrwałych procedur nieprzyjemne dla lokalnych społeczności.

Działanie 1.6 Zapewnienie dostępności - niezbędne zmiany na potrzeby dostępności architektonicznej odpowiada na problem niedostosowania miasta i urzędów do potrzeb osób z ograniczoną mobilnością.

Działanie 1.7 Zarządzanie i organizacja projektu, promocja i współpraca bilateralna z wybranymi miastami Państwa Darczyńców będzie wspierać proces realizacji PRL i PRI oraz wymianę doświadczeń z miastami partnerskimi Państw Darczyńców.

Działania na rzecz rozwoju instytucjonalnego Miasta Hajnówka będą realizowane we współpracy z kluczowymi partnerami lokalnymi, regionalnymi i krajowymi: Białowieskim Parkiem Narodowym, Instytutem Biologii Ssaków PAN, Politechniką Białostocką, Nadleśnictwem Hajnówka, Aresztem Śledczym w Hajnówce i Starostem Powiatowym. Dodatkowo utworzone zostanie przy współudziale Województwa Podlaskiego Forum Ambitnych Miast Podlasia – miast, które podobnie jak Hajnówka borykają się z utratą funkcji społeczno-gospodarczych. W trakcie prac projektowych liczne organizacje społeczne, stowarzyszenia i liderzy włączeni w projektowanie Nowej Ścieżki Rozwoju wyrazili aprobatę współpracy z Miastem w realizacji NŚR. Wiele zadań wskazanych jako podstawowe zostanie zrealizowanych w formie otwartych naborów partnerów wdrożeniowych, do których to naborów dostęp będą miały wszystkie organizacje społeczne z Hajnówki.

Do realizacji wszystkich kierunków konieczny jest rzetelny system wdrażania, cykliczne monitorowanie i ewaluacja.

**4. Opis działań planowanych do podjęcia w odpowiedzi na zidentyfikowane problemy i cele, ze wskazaniem ich znaczenia dla poprawy funkcjonowania administracji lokalnej, z uwzględnieniem standardów dostępności**

W Planie Rozwoju Instytucjonalnego zaplanowano łącznie 7 działań.

W tym:

<i>PRI</i>		
Działania podstawowe	Inwestycyjne	1 400 000,00 zł
	Nieinwestycyjne	11 191 000,00 zł
Działania uzupełniające	Inwestycyjne	0,00 zł
	Nieinwestycyjne	0,00 zł
		<b>12 591 000,00 zł</b>

<i>Łącznie dla PRL i PRI (tylko podstawowe)</i>	
Inwestycyjne	<b>57,80%</b>
Nieinwestycyjne	<b>42,20%</b>
Budżet	<b>39 997 000,00 zł</b>

Efekty realizacji działań w ramach PRI

Zestawienie działań z przypisanym budżetem i okresem realizacji w załączniku do PRI.

Kierunek: <b>Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje, transparentność</b>		
	Działanie 1.1 Usprawnienie i podniesienie standardów działania Urzędu Miasta w Hajnówce i podległych Burmistrzowi jednostek miejskich	Efekty
1	Ocena/ewaluacja istniejącej struktury organizacyjnej urzędu i wypracowanie nowego planu organizacji urzędu, przegląd zakresów zadań, powołanie nowych komórek organizacyjnych, nowy podział kompetencji między komórkami, opracowanie mechanizmu wymiany informacji, opracowanie kodeksu profesjonalnego urzędu i urzędnika, w tym burmistrza.	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 dokument ewaluacyjny, 1 plan organizacji urzędu, 10 nowozatrudnionych pracowników (w nowych i istniejących komórkach organizacyjnych), procedury i zarządzenia, 1 plan informacji i komunikacji urzędu, 1 kodeks profesjonalnego urzędnika
2	Ocena/ewaluacja podziału kompetencji pomiędzy komórki urzędu, a jednostki organizacyjne miasta podlegające burmistrzowi i wypracowanie zasad/kodeksu nadzoru, delegacji uprawnień, zakresu współpracy, wypracowanie modelu nadzoru finansowego nad komórkami urzędu i jednostkami podległymi (ocena planowania finansowego, efektywności działań, planowanie finansowe w oparciu o zakładane efekty z uwzględnieniem standaryzacji cen jednostkowych)	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 dokument ewaluacyjny, 1 kodeks nadzoru dotyczący zakresu działań, 1 kodeks nadzoru dotyczący planów finansowych i wykonania budżetu

3	Wdrożenie nowego planu organizacji urzędu	Efektem przedsięwzięcia będzie: nowe/zmodyfikowane komórki organizacyjne, 10 nowozatrudnionych pracowników (w nowych i istniejących komórkach organizacyjnych), nowe/zmodyfikowane zakresy obowiązków, 20 przyznanych dodatków zadaniowych (co miesiąc, przez cały czas trwania projektu)
4	Intranet miejski - konfiguracja systemów i komunikacji UM i jednostek podległych burmistrzowi, baza dokumentów, wzory sprawozdań i raportów, checklisty i formaty sprawdzające)	Efektem przedsięwzięcia będzie: 1 system komunikacji (intranet)
5	Powołanie Centrum Finansowania Oświaty - jako wyodrębnionej komórki w urzędzie miasta, podległej burmistrzowi, odpowiedzialnej za wspólną politykę finansową placówek oświatowych (CUW Oświaty w Hajnówce)	Efektem przedsięwzięcia będzie: 1 Centrum Finansowania Oświaty

<b>Kierunek: Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje, transparentność</b>		
	Działanie 1.2 Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji kadry zarządzającej, pracowników urzędu miasta i członków Rady Miasta;	Efekty
1	Opracowanie planu szkoleń na lata 2022-2023 oraz regulaminu korzystania ze szkoleń	Efektem przedsięwzięcia będzie: 1 plan szkoleń, 1 regulamin udziału w szkoleniach
2	Szkolenia merytoryczne urzędników	Efektem przedsięwzięcia będzie: udział każdego pracownika (merytorycznego) w co najmniej jednym szkoleniu rocznie
3	Szkolenia merytoryczne zarządu miasta, warsztat strategiczny dla burmistrza, szkolenia dot. zagadnień finansowych w jst	Efektem przedsięwzięcia będzie: co najmniej 2 szkolenia rocznie dla zarządu, w tym jedno z kwestii dot zagadnień finansowych w jst , 2 warsztaty strategiczne dla burmistrza
4	Organizacja szkoleń wewnętrznych, organizowanych przez kadrę UM w Hajnówce	Efektem przedsięwzięcia będzie: 4 szkolenia wewnętrzne rocznie
5	Wsparcie sieciowania i wymiany wiedzy urzędników. Udział w konferencjach i seminariach branżowych, wymiana wiedzy między skarbnikami, sekretarzami, pracownikami zajmującymi się planowaniem przestrzennym i rozwojem, ochroną środowiska i klimatem z urzędów miast, gmin z Regionu Puszczy Białowieskiej i województwa.	Efektem przedsięwzięcia będzie: udział 30 konferencjach, seminariach branżowych, organizacja 3 sieci tematycznych dla pracowników publicznych Hajnówki i Regionu Puszczy Białowieskiej
6	Utworzenie Miejskiego Centrum Kompetencji i Legislacji, opracowanie kompendiów, informatorów legislacyjnych, webinarów	Efektem przedsięwzięcia będzie: 1 centrum kompetencji
7	Szkolenia dla członków Rady Miasta, m.in z ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, konstruowania budżetu, zasad nowej perspektywy UE 2021-2027	Efektem przedsięwzięcia będzie: 2 szkolenia rocznie dla przedstawicieli Rady Miasta
8	Marka Duchowa Witalność - zwiększanie świadomości mieszkańców dot. marki miasta. Badanie znajomości marki wśród mieszkańców, szkolenia dla mieszkańców dotyczące marki i znaczenia marki w promocji miasta. Wykonanie ewaluacji dotychczas podjętych zadań z obszaru wdrażania marki Hajnówka.	Efektem przedsięwzięcia będzie: 1 ewaluacja, 1 badanie znajomości marki, 4 szkolenia dla mieszkańców

9	Organizacja konferencji i seminariów na temat sytuacji miast tracących funkcje społeczno-gospodarcze, w ramach współpracy z Urzędem Marszałkowskim Województwa Podlaskiego.	Efektom przedsięwzięcia będzie: 4 konferencje i seminaria dotyczące miast tracących funkcje
10	Współpraca z Wydziałem Inżynierii Zarządzania w ramach Kierunku Turystyka i Rekreacja w zakresie badania potencjału turystycznego Hajnówki i Regionu Puszczy Białowieskiej, analizy popytu na usługi turystyczno-rekreacyjne i możliwości ich rozwoju.	Efektom przedsięwzięcia będzie: 5 opracowań, ekspertyz, projektów badawczych
11	Współpraca z Wydziałem Inżynierii Zarządzania w ramach Kierunku Zarządzania w zakresie analiz dotyczących rozwoju instytucjonalnego miasta Hajnówka.	Efektom przedsięwzięcia będzie: 3 opracowania, ekspertyzy, projekty badawcze
12	Stworzenie Forum Współpracy Ambitnych Miast z Województwa Podlaskiego	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 sieć miast
13	Rozwój instytucjonalny miasta Hajnówka utworzenie Miejskiego Obserwatorium Rozwoju	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 obserwatorium rozwoju
14	Bieżąca kontrola nad realizacją projektu EOG Rozwój Lokalny	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 plan kontroli, 10 skontrolowanych, losowo wybranych przedsięwzięć
15	Cykl szkoleń, warsztatów, wizyt studyjnych dla pracowników UM odpowiedzialnych za planowanie przestrzenne	Efektom przedsięwzięcia będzie: 4 szkolenia, warsztaty dotyczące planowania przestrzennego
16	Szkolenia dotyczące przygotowania Indywidualnych Planów Konsultacji dokumentów planistycznych	Efektom przedsięwzięcia będzie: 2 szkolenia rocznie dotyczące IPK
17	Doradztwo prawne wspomagające proces aktualizacji dokumentów z zakresu planowania przestrzennego.	Efektom przedsięwzięcia będzie: 2 usługi prawne/równoważne 40 h doradztwa prawnego dotyczącego planowania przestrzennego

<b>Kierunek: Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje, transparentność</b>		
	Działanie 1.3 Zmiana modelu podejmowania decyzji zarządczych wpływających na rozwój miasta (z modelu ad hoc na model opierający się na dowodach Evidence Based Policy)	efekty
1	Opracowanie ewaluacji mid-term Strategii rozwoju miasta i aktualizacja strategii z uwzględnieniem NSR i znowelizowanej uozppr	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 ewaluacja, 1 aktualizacja strategii
2	Stworzenie systemu wdrażania strategii dla Nowej Ścieżki Rozwoju	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 system wdrażania dla Nowej Ścieżki Rozwoju
3	Przegląd programów rozwoju, za których przygotowanie i realizację odpowiada UM, poprawa jakości ich przygotowania, standaryzacja treści, checklista do oceny skuteczności prowadzonych polityk, wytyczne i rekomendacje dot form prezentacji, publikacji i udostępniania	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 usługa doradcza z rekomendacjami dot zmian organizacji pracy i zakresu planów rozwoju, 1 regulamin opracowania, przyjmowania i sprawozdawczości
4	Opracowanie raportu o stanie miasta (2 edycje)	Efektom przedsięwzięcia będzie: 2 raporty o stanie miasta
5	Bieżąca analiza i ocena realizacji PRL i PRI w cyklu półrocznym, monitoring i samoocena	Efektom przedsięwzięcia będzie: 4 raporty monitoringowe i 4 samooceny dotyczące postępów realizacji PRL i PRI
6	SMART City - opracowanie generalnego planu działań na rzecz transformacji miasta w miasto inteligentne	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 dokument o charakterze strategii/planu rozwoju dot Smart City
7	Opracowanie polityki rozwoju sportu w Hajnówce	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 polityka rozwoju sportu, 1 model optymalizacji funkcjonowania i finansowania infrastruktury sportowej
8	Opracowanie strategii GOZ	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 strategia GOZ

9	Opracowanie standardów utrzymania i estetyzacji zieleni oraz powołanie zarządu zieleni miejskiej	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 kodeks utrzymania zieleni w mieście, 1 analiza dotycząca organizacji/instytucjonalizacji obowiązków związanych z utrzymaniem zieleni
10	Opracowanie miejskiego planu adaptacji do zmian klimatu lub innego tożsamesgo dokumentu z zakresu odporności klimatycznej	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 plan adaptacji do zmian klimatu
11	Opracowanie Strategii elektromobilności wraz z planem działań	Efektom przedsięwzięcia będzie: 3 opracowania, ekspertyzy, projekty badawcze
12	Opracowania standardów utrzymania przestrzeni miasta zapewniających wysoki poziom estetyczny, funkcjonalny i dostępność osobom z ograniczona mobilnością	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 kodeks utrzymania przestrzeni miasta
13	Wykonanie opracowania ekofizjograficznego dla Hajnówki	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 opracowanie ekofizjograficzne
14	Aktualizacja ewidencji i stanu zainwestowania gruntów wraz z klasyfikacją gruntów (analiza wpływu na przychody z podatków, równe traktowanie podatkowe właścicieli działek)	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 aktualizacja ewidencji zainwestowania gruntów
15	Aktualizacja studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego
16	Aktualizacja Miejscowych Planów Zagospodarowania Przestrzennego	Efektom przedsięwzięcia będzie: zaktualizowane plany miejscowe
17	Doradztwo prawne wspomagające proces aktualizacji dokumentów z zakresu planowania przestrzennego.	Efektom przedsięwzięcia będzie: 2 usługi prawne/równoważne 20 h doradztwa prawnego dotyczącego planowania przestrzennego

<b>Kierunek: Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje, transparentność</b>		
	Działanie 1.4 Budowanie zaufania obywateli do samorządu miejskiego w Hajnówce, partycypacja, konsultacje, komunikacja z mieszkańcami	efekty
1	Organizacja akcji plenerowych mających na celu aktywizację mieszkańców w proces decyzyjny dot. rozwoju miasta, real for planning, gry miejskie oraz spacerki badawcze/decyzyjne.	Efektom przedsięwzięcia będzie: 4 rocznie akcje w plenerze dotyczące najważniejszych/bieżących problemów/tematów spornych, np. Plan Urządzenia Lasu
2	Organizacja konsultacji. Konsultacje dokumentów powstających w ramach NSR, strategii, planów i programów rozwoju, powołanie forum partycypacji, dedykowane formularze, ankiety, system powiadamiania sms, praca z negocjatorem, sondaże, badania opinii publicznej.	Efektom przedsięwzięcia będzie: 4 rocznie wydarzenia Maraton konsultacji, 1 platforma zdalna do partycypacji, 1 forum partycypacji, wzory formularzy, 10 godzin pracy z negocjatorem, 4 sondaże, 2 badania opinii publicznej
3	Organizacja śniadań biznesowych dla hajnowskich przedsiębiorców (10 edycji)	Efektom przedsięwzięcia będzie: 10 śniadań biznesowych
4	Organizacja dni otwartych z mieszkańcami (15 edycji)	Efektom przedsięwzięcia będzie: 15 dni otwartych z mieszkańcami
5	Cykliczne sprawozdania z działalności UM i władz w formie newslettera i ulotek. Na co wydajemy każdą zł pozyskaną z podatków mieszkańców, włączenie w przedsięwzięcie TV Podlasie (reportaże, wywiady, debaty).	Efektom przedsięwzięcia będzie: 6 edycji newslettera, 2 ulotki o budżecie, 10 publikacji w mediach (TV Podlasie)
6	Organizacja kampanii społecznej "Czy moje miasto mnie obchodzi?", "Zgłoś pomysł na Miasto" – skrzynki, ankiety, cykliczna akcja/współpraca z mieszkańcami, włączenie ich w myślenie o rozwoju miasta, pobudzenie zaangażowania mieszkańców	Efektom przedsięwzięcia będzie: 4 kampanie społeczne

<b>Kierunek: Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje, transparentność</b>		
Działanie 1.5 Elektroniczny Urząd i usługi		efekty
1	Zakup i wdrożenie systemu EZD/EOD (Elektroniczne Zarządzanie Dokumentacją / Elektroniczny Obieg Dokumentów)	Efektom przedsięwzięcia będzie: oprogramowanie EDZ/EOD, serwery aplikacyjne, skanery dokumentów papierowych, szkolenie użytkowników EZD/EOD, sprzęt do obsługi ODZ/EOD
2	Opracowanie, wdrożenie i utrzymanie systemu elektronicznego urzędu	Efektom przedsięwzięcia będzie: wdrożony elektroniczny system elektronicznych aktywnych formularzy stosowanych w urzędzie, ich integracja z system EZD/EOD urzędu i stroną internetową urzędu, usługa dot opieki autorskiej, usuwanie wad oprogramowania, dostosowywanie systemu do zmieniającej się wymogów prawnych, sprzęt do obsługi/samodzielnego dostępu przez interesantów
3	Stworzenie rozwiązań pozwalających na zdalną pracę pracowników urzędu	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 opracowana i wdrożona koncepcja funkcjonowania systemu „Zdalnego dostępu” zgodnego z obowiązującymi wymaganiami i jej wdrożenie (projekt rozwiązań technicznych, opracowanie/zmodyfikowanie Polityki Bezpieczeństwa Systemów Teleinformatycznych, zakup i konfiguracja potrzebnych urządzeń)

<b>Kierunek: Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje, transparentność</b>		
Działanie 1.6. Zapewnienie dostępności - niezbędne zmiany na potrzeby dostępności architektonicznej		efekty
1	Zakup nieruchomości dla Dostępnego Urzędu Miasta	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 zakupiony budynek na potrzeby świadczenia dostępnych usług administracyjnych
2	Przeprowadzenie audytu dla wszystkich jednostek podległych UM	Efektom przedsięwzięcia będzie: 1 audyt dla Ośrodka Sportu i Rekreacji, Parku Wodnego, Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, 1 audyt dla Szkoły Podstawowej nr 2 z oddziałami integracyjnymi, Szkoły Podstawowej nr 1, Szkoły Podstawowej nr 3, Szkoły Podstawowej nr 4, Żłobek, Przedszkola nr 1, Przedszkola nr 2, Przedszkola nr 3 z Oddziałami Integracyjnymi, Przedszkola nr 5



<b>Kierunek: Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje, transparentność</b>		
	Działanie 1.7. Zarządzanie i organizacja projektu, promocja i współpraca bilateralna z wybranymi miastami Państwa Darczyńców	efekty
1	Zarządzanie i organizacja/obsługa procesu wdrażania	Efektem przedsięwzięcia będzie: realizacja harmonogramu PRI
2	Promocja i komunikacja	Efektem przedsięwzięcia będzie: 1 plan komunikacji i promocji
3	Współpraca bilateralna z miastami Państw Darczyńców, wymiana dobrych praktyk, analiza rozwiązań benchmarkingowych	Efektem przedsięwzięcia będzie: wizyty studyjne, mentoring, wymiana doświadczeń

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

W toku prac nad Nową Ścieżką Rozwoju budowała się wśród mieszkańców świadomość potrzeby zmian zarówno w kwestiach rozwoju gospodarczego, jak i instytucjonalnego. Prowadzone spotkania badawcze, konsultacje, warsztaty czy wysłuchania gromadziły interesariuszy, którzy widzieli rozwój miasta przez pryzmat zmian infrastrukturalnych, działań i aktywności tzw. miękkich oraz tych, które bezpośrednio dotyczą funkcjonowania i organizacji miasta, jako instytucji. Partycypacja społeczna w projektowaniu Nowej Ścieżki Rozwoju Hajnówki w jednakowym stopniu wspomagała opracowanie PRL, jak i PRI.

Interesariusz to słowo przewodnie w każdej partycypacji. Słowo interesariusz nie jest szczególnie fortunate, nie brzmi szczególnie przyjacielsko. Można pomyśleć, że interesariusz to ktoś kto, chce z miastem zrobić interes. Ogólnie, za międzynarodową normą ISO 26000, interesariuszy możemy zdefiniować jako osoby lub grupy osób zainteresowane wszelkimi decyzjami lub działaniami gminy.

Włączenie interesariuszy w projekt EOG Rozwój lokalny to oczekiwanie, że będą oni współdecydować o zakresie działań projektowych planowanych do realizacji w ramach NŚR. Na etapie przygotowywania kompletnej propozycji projektu społeczność lokalna została włączona na jednym z wcześniejszych etapów pracy. Po identyfikacji i mapowaniu interesariuszy zespół projektowy zapewnił zestaw szkoleń, dzięki którym interesariusze poznali oczekiwaną rolę w procesie.

Pracę z interesariuszami w Projekcie EOG rozpoczyna wystandaryzowane narzędzie ZMP służące identyfikacji interesariuszy i ich zmapowaniu. Podczas pierwszych spotkań otwierających Projekt EOG Rozwój lokalny i szkoleń dotyczących narzędzi procesu wykorzystano Matrycę mapowania interesariuszy i wskazano kluczowych dostawców i użytkowników miasta.

➔ Wstępna specyfikacja zidentyfikowanych interesariuszy Hajnówki ze względu na siłę wpływu i zaangażowania:

W tej grupie interesariuszy odnotowano wysokie oceny zarówno wpływu i zaangażowania; stąd duża liczba podmiotów rekomendowanych do rozważenia stałej, ścisłej współpracy.

**Grupa 1 i Grupa 2** – bardzo wysokie oceny wpływu i zaangażowania - **rekomendacja** do angażowania przedstawicieli podmiotów **do współpracy z Zespołem Kluczowych Interesariuszy** i do innych działań; zachęta to utrzymywanie ścisłej współpracy i dobrych relacji. Warto zachęcać do bezpośredniego współtworzenia dokumentów strategicznych miasta. Warto dbać o angażowanie podmiotów w swoje działania. Dobrze jest monitorować opinie tej grupy.

*(Uzeregowano wg siły obu czynników).*

**Grupa 1** (grupa liderów) – podmioty najbardziej aktywne, silnie zaangażowane, mające duży wpływ

Urząd Miasta Hajnówka, Hajnowski Dom Kultury, Rada Miasta Hajnówka, Starostwo Powiatowe w Hajnówce, Park Wodny, OSiR w Hajnówce, Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Sp. Z o.o. Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. Z o.o., Szkoła Podstawowa nr 4 im. Henryka Sienkiewicza, Zakład Gospodarki Mieszkaniowej, Stowarzyszenie Kulturalne POCZTÓWKA, Miejska Biblioteka Publiczna im. T. Rakowieckiego.

**Grupa 2** – podmioty bardzo aktywne, zaangażowane, mające trochę mniejszy, ale nadal spory wpływ

II Liceum Ogólnokształcące z Dodatkową Nauką Języka Białoruskiego, Instytut Nauk Leśnych Politechniki Białostockiej były Wdział Zamiejscowy PB, Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy, Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego, Zarząd Dróg Powiatowych, Przedszkole nr 3 z Oddziałami Integracyjnymi im. Żubra Pompika, Przedszkole nr 1, Przedszkole nr 2 im. Kubusia Puchatka, Szkoła Podstawowa nr 2 im. Władysława Jagiełły, Szkoła Podstawowa nr 1 w Hajnówce, Stowarzyszenie Miłośnicy Muzyki Cerkiewnej, Szkoła Podstawowa Nr 3, Przedszkole nr 5, Cech Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorczości w Hajnówce, Przedszkole RED BUS KIDS

**Grupa 3** – nadal wysokie (choć nieco niższe) oceny wpływu i niższe oceny zaangażowania. Podmioty te mają duży wpływ na tworzone rozwiązania, natomiast wykazują mniejsze zainteresowanie działaniem. Warto upewnić się, że uwagi, obawy i opinie tej grupy są brane pod uwagę i dobrze rozumiane. Rekomenduje się angażowanie przedstawicieli tej grupy w ważne spotkania np. prezentacje postępów z danego etapu, specjalne konsultacje.

Zespół Szkół Zawodowych, Powiatowy Urząd Pracy, Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. Z o.o., Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej w H-ce, Lokalna Organizacja Turystyczna „Region Puszczy Białowieskiej”, Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej, I Liceum Ogólnokształcące im. Marii Skłodowskiej-Curie, Zakład Doskonalenia Zawodowego, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, Przedszkole MINI MINI, Przedszkole Cyryla i Metodego, Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego w Białymstoku. Zakład Pomocy Doraźnej, Przedszkole Leśna Kraina

**Grupa 4** – Podmioty ponadprzeciętnie zaangażowane, ale mające mniejszą moc, aby wpłynąć na kluczowe decyzje. Warto wsłuchiwać się w głos tej grupy i starać się zaangażować w bieżący rozwój, warto informować grupę na bieżąco.

Uniwersytet Trzeciego Wieku, Stowarzyszenie METAMORPHOSIS, Warsztat Terapii Zajęciowej, Muzeum Kowalstwa i Ślusarstwa w Hajnówce

**Grupa 5** – podmioty o mniejszym wpływie i zaangażowaniu. Rekomendowane do monitorowania i informowania o postępach np. poprzez wysłanie bezpośrednich informacji i okresowych raportów.

Komenda Powiatowa Policji, Społeczna Szkoła Muzyczna I stopnia, Hajnowska Fundacja Muzyki Kameralnej i Organowej, Żłobek Samorządowy, Lokalna Grupa Działania Puszcza Białowieska, Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Hajnówce, Powiatowa Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna, Inspektorat ZUS w Hajnówce, Instytut Biologii Ssaków PAN, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie, Stowarzyszenie Sami Sobie, Parafia Prawosławna pw. Świętej Trójcy, Hajnowskie Stowarzyszenie Ochrony Zwierząt CIAPEK, Centrum Wspierania Biznesu, Urząd Skarbowy, PIW Hajnówka, OSP w Hajnówce

**Grupa 6** – Interesariusze o małym wpływie i zaangażowaniu rekomendowani do monitorowania zainteresowania, stałego, ogólnego informowania o postępach prac.

Klub Sportowy PUSZCZA, Akademia Piłkarska PASJA, Parafia Rzymskokatolicka Podwyższenia Krzyża Świętego, Fundacja na rzecz budowy otwartego społeczeństwa ONI TO MY, Parafia Prawosławna św. Dymitra Sołuńskiego, Klubokawiarnia LIPOWA ART., Parafia Prawosławna Narodzenia Św. Jana Chrzciciela, CIS w Hajnówce, Powiatowy Szkolny Związek Sportowy w Hajnówce, Parafia Świętych Cyryla i Metodego, Stowarzyszenie Kulturalne TYBEL, Hajnowski Klub Sportowy Żubr, Prokuratura Rejonowa, Klub Sportowy Parkiet Hajnówka, Hajnowski Klub Karate Tradycyjnego, Uczniowski Klub Sportowy UNIA

**Uwagi:**

Wyniki i interpretacje mapowania to jedynie punkt wyjścia do własnej refleksji i wyboru w gronie personelu zarządzającego procesem i jednostką (ZM i kierownictwo UM) najważniejszych podmiotów do odpowiednich struktur partycypacyjnych.

Zdarza się, że na listach DOSTAWCÓW i UŻYTKOWNIKÓW pojawiają się te same podmioty, ponieważ zostały u nich zidentyfikowane obie funkcje. Zazwyczaj przy obu funkcjach ich siła wpływu i zaangażowania jest podobna, ale nie zawsze. Jeśli tak nie jest, rekomenduje się umiejscawianie tych podmiotów w przestrzeni partycypacji według ocen z tej kategorii, w której są one wyższe.

- ➔ Wstępna specyfikacja zidentyfikowanych interesariuszy Hajnówki ze względu na siłę wpływu i zaangażowania.

**Grupa 1** – bardzo wysokie oceny wpływu i zaangażowania **rekomendacja** do angażowania przedstawicieli podmiotów **do współpracy z Zespołem Kluczowych Interesariuszy** i do innych działań, zachęta to utrzymywania ścisłej współpracy i dobrych relacji. Warto zachęcać do bezpośredniego współtworzenia strategii.

*(Uszeregowano wg siły obu czynników).*

Hajnowski Dom Kultury, SP ZOZ (szpital), Stowarzyszenie Miłośnicy Muzyki Cerkiewnej, Park Wodny w Hajnówce, Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Spółka z o.o., Ośrodek Sportu i Rekreacji, Miejska Biblioteka Publiczna, wolontariusze z Poczłótki, Stowarzyszenie Kulturalne POCZŁÓTKA, Hajnowska Fundacja Muzyki Kameralnej i Organowej, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, Zakład Gospodarki Mieszkaniowej, RUNO, zespoły uczestniczące w szeregu wydarzeń kulturalnych, Sery z Puszczy Białowieskiej, artyści lokalni (malarstwo, rzeźba, rękodzieło itp.), Przedsiębiorstwo Wodociągów i

Kanalizacji Spółka z o.o., Stowarzyszenie Metamorphosis, zespoły wokalne, taneczne i plastyczne działające przy HDK, Stowarzyszenie Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej, Zespół Szkół nr 3, Przedszkole Samorządowe Nr 3 z Oddziałami Integracyjnymi w Hajnówce, Zespół Szkół nr 2 z Oddziałami Integracyjnymi, Przedszkole Samorządowe nr 2 w Hajnówce

**Grupa 2** – stosunkowo wysokie (choć nieco niższe) oceny wpływu i niższe oceny zaangażowania. Podmioty te mają duży wpływ na tworzone rozwiązania, natomiast wykazują mniejsze zainteresowanie działaniem. Warto upewnić się, że uwagi, obawy i opinie tej grupy są brane pod uwagę i dobrze zrozumiane. Rekomenduje się angażowanie przedstawicieli tej grupy w ważne spotkania np. prezentacje postępów z danego etapu, specjalne konsultacje.

Pronar, Moderator, producenci wyrobów parkieciarskich Andrewpol, producenci wyrobów parkieciarskich Parkiet Hajnówka, Hamech, Turyści korzystający z bazy noclegowej, użytkownicy atrakcji, Uczniowie z powiatu hajnowskiego i studenci, Forte, PSS Społem, Optima, producenci wyrobów parkieciarskich Olga, sportowcy - turnusy, treningi, zawody, Piekarnia Podolszyńskich, producenci wyrobów parkieciarskich Zakład Stolarski Parkiety i schody, Spółdzielnia Mieszkaniowa w Hajnówce, zasób ZGM, Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Spółka z o.o., Producenci miodów, osoby korzystające z handlu i usług w Hajnówce, odwiedzające Białowieżę i Region Puszczy Białowieskiej.

**Grupa 3** – Podmioty ponadprzeciętnie zaangażowane, ale mające mniejszą moc, aby wpłynąć na kluczowe decyzje. Warto wsłuchiwać się w głos tej grupy i starać się zaangażować w bieżący rozwój, warto informować grupę na bieżąco.

Uniwersytet Trzeciego Wieku w Hajnówce, Związek Emerytów i Rencistów, Przedszkole samorządowe nr 1, Przedszkole Samorządowe nr 5 z oddziałami żłobkowymi, Zespoły wokalne, taneczne i plastyczne działające przy HDK, kluby wolontariatu, Związek Niewidomych, Warsztat Terapii Zajęciowej, Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy, Bractwo prawosławne.

**Grupa 4** – podmioty o mniejszym wpływie i zaangażowaniu. Rekomendowane do monitorowania i informowania o postępach np. poprzez wysłanie bezpośrednich informacji i okresowych raportów.

- Korzystający z obiektów i atrakcji miejskich, Podopieczni klubów sportowych, kupujący produkty lokalne wysokiej jakości z Hajnówki, Piekarnia i Cukiernia Emma, mieszkańcy oferujący potencjał w zakresie wiedzy o walorach przyrodniczych Puszczy Białowieskiej oraz historii miasta, Szkoła Podstawowa nr 3, Zespół Szkół nr 1
- Stowarzyszenie Sami Sobie, mieszkańcy oferujący swoje produkty i wyroby w przestrzeni miejskiej, np. na rynku, Akcja Katolicka, wspólnota mieszkaniowa, klub nordic walking, Stowarzyszenie Kulturalne TYBEL, wędliny EMB, Stacje Paliw, Kluby biegacza, Stowarzyszenie ONI TO MY, Kupcy z targowiska, Stowarzyszenie Diabetyków, identyczne grupy jak w dzieci w wieku szkolnym, Społeczna Szkoła Muzyczna, pacjenci Powiatu Hajnowskiego i przyjezdni pacjenci korzystający ze specjalistycznych zabiegów w SP ZOZ w Hajnówce i prywatnych gabinetów (Hajmed, Zdrowie, Duo-Med., Kinetica) oraz odwiedzający pacjentów, Piekarnia

Żubrówka, użytkownicy lokali komunalnych, Zakład Doskonalenia Zawodowego, kupujący produkty z targowiska, Gryfskand, klienci MOPS,

- Firmy, grupy wycieczkowe przejeżdżające przez Hajnówkę, kierujące się do Białowieży, Studenci Politechniki Białostockiej, Instytutu Nauk Leśnych, klienci PUP, pacjenci z Hajnówki, Związek Nauczycieli, osoby przyjezdne odwiedzające bliskich w zakładzie karnym, domów opieki, Zakład Komunikacji Miejskiej, Biuro Projektów i Obsługi Inwestycji Spółka z o.o., klub miłośników morsowania, Związek Sybiraków.

#### **Uwagi:**

Wyniki i interpretacje mapowania to jedynie punkt wyjścia do własnej refleksji i wyboru w gronie personelu zarządzającego procesem i jednostką (ZM i kierownictwo UM) najważniejszych podmiotów do odpowiednich struktur partycypacyjnych.

Zdarza się, że na listach DOSTAWCÓW i UŻYTKOWNIKÓW pojawiają się te same podmioty, ponieważ zostały u nich zidentyfikowane obie funkcje. Zazwyczaj przy obu funkcjach ich siła wpływu i zaangażowania jest podobna, ale nie zawsze. Jeśli tak nie jest, rekomenduje się umiejscawianie tych podmiotów w przestrzeni partycypacji według ocen z tej kategorii, w której są one wyższe.

Po przeprowadzeniu mapowania interesariuszy i analizie dotychczasowej aktywności poszczególnych grup we wcześniejszych konsultacjach powstała baza interesariuszy na użytek Projektu EOG Rozwój lokalny. Wszystkie zaproszenia, komunikaty o postępie prac i kwestie wymagające konsultacji były regularnie rozsyłane do ww interesariuszy.

Z uwagi na stan epidemiczny i konieczność ograniczenia kontaktów bezpośrednich, duża część aktywności projektowej realizowana była z wykorzystaniem komunikacji online.

W ramach jednego z pierwszych spotkań o charakterze szkoleniowo-warsztatowym dla większej grupy interesariuszy ujawniła się cecha, która spowodowała konieczność zmiany metodyki, w stosunku do pierwotnych założeń. Z uwagi na dość dużą niechęć do wypowiedzi na forum grupy i słabą pracę grupową, pierwotnie zaplanowany warsztat grupowy z liderami zmieniono w pogłębione wywiady indywidualne. W efekcie odbyło się ponad 20 indywidualnych spotkań IDI, których doskonałym efektem okazał się być zestaw przekazanych informacji, danych i ocen na temat Hajnówki. Lista osób, które uczestniczyły w IDI, wraz z krótkimi notkami biograficznymi w załączeniu.

W efekcie prac projektowych związanych z diagnozą udało się zebrać opinie od osób z szerokiego przekroju instytucji ważnych dla kierunków rozwoju Hajnówki.

W toku prac projektowych zastosowano różne formy współpracy z interesariuszami: spotkania konsultacyjne, szkolenia i warsztaty, spotkania informacyjne, o charakterze roboczym, IDI, warsztaty grupowe, ankiety, wysłuchanie obywatelskie, spotkanie otwarte - podsumowanie konsultacji, dzień otwarty dla przedsiębiorców, komunikacja zdalna (teams, zoom, skype), FB, ankiety internetowe, skrzynki pomysłów, wizyty studyjne, spotkania plenerowe. Wiele z tych form współpracy z interesariuszami zostało zastosowanych po raz pierwszy.

W zależności od uczestników spotkań ich przebieg był bardziej lub mniej dynamiczny. Wyraźną trudność w aktywnym uczestniczeniu w spotkaniach konsultacyjnych mają przedstawiciele instytucji

publicznych. Także młodzież szkół średnich w pierwszej chwili zdziwiona, że ktokolwiek z Urzędu Miasta chce z nimi rozmawiać, początkowo zachowała rezerwę, ale z czasem okazała się być bardzo świadomym, komunikatywnym uczestnikiem spotkania konsultacyjnego o kierunkach rozwoju miasta.

Bardzo dobre w przebiegu i efektach było spotkanie plenerowe z grupą 30+/50-, reprezentującą inicjatywę obywatelską Aktywna Hajnówka. Kreatywność i zaangażowanie tego początkującego ruchu miejskiego dała swój wyraz w zgłoszonych do Nowej Ścieżki Rozwoju przedsięwzięciach.

Niezwykle cennym było spotkanie z przebywającymi w ramach Korpusu Solidarności Wolontariuszami z całego świata. Spotkanie w Urzędzie Miasta z przedstawicielami władz wcale nie onieśmieliło młodych aktywistów. Bardzo trafnie i konstruktywnie oceniali zdolność do współpracy mieszkańców Hajnówki. Wolontariusze przez kilka miesięcy byli zaangażowani w remont budynku starego dworca PKP. Włączyli się także w prace Zespołu Miejskiego i pomogli zorganizować wystuchanie obywatelskie.

Proces przygotowania Nowej Ścieżki Rozwoju odkrył dużą grupę interesariuszy, mieszkańców Hajnówki, którzy są szczególnie zainteresowani losami miasta, mają ochotę i czas do zaangażowania się nie tylko w proces tworzenia planów rozwoju gospodarczego i instytucjonalnego miasta ale także, a może przede wszystkim, ich realizację.

Szczególną rolę w komunikacji z mieszkańcami odegrała TV Podlasie, która kilkakrotnie wyemitowała materiały dotyczące przebiegu prac projektowych.

*Wywiad zachęcający do współpracy z Zespołem Miejskim, tzw. Studio, 40 minutowa rozmowa z Burmistrzem Miasta Jerzym Sirakiem i doradcą Związku Miast Polskich Agnieszką Dawydzik, czerwiec 2020*



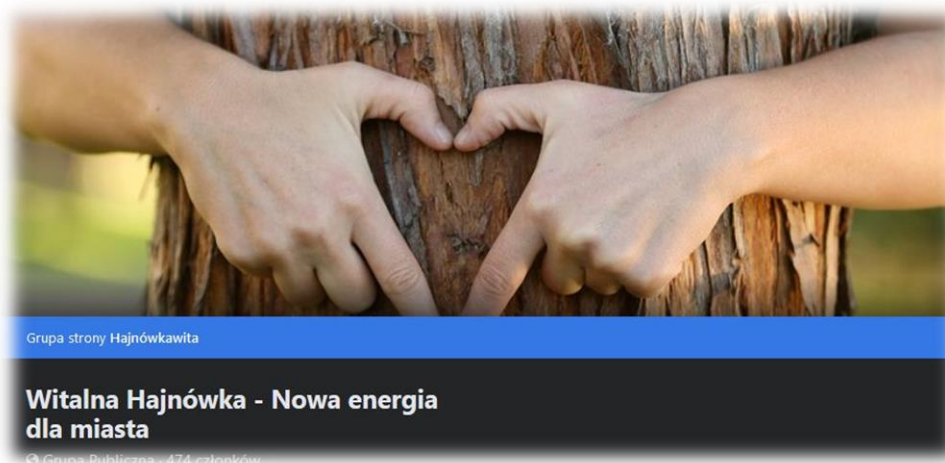
*Wywiad podsumowujący etap diagnozy i mobilizujący do zgłaszania przedsięwzięć do NŚR, tzw. Studio, 40 minutowa rozmowa z kierującą zespołem miejskim Magdaleną Chirko i doradcą Związku Miast Polskich Agnieszką Dawydzik, lipiec2020*



TV Podlasie uczestniczyła w spotkaniach konsultacyjnych w szkołach średnich oraz w wystuchaniu obywatelskim. Wspomagająca w informowaniu o przebiegu procesu badawczego rola TV Podlasie i duże zainteresowanie mieszkańców po emisjach programów jest ważną wytyczną dla Zespołu Miejskiego wskazującą na skalę oddziaływania mediów, zasięg informacyjny w procesie partycypacji.

Aktywna partycypacja mieszkańców, która materializowała się w ramach przygotowania projektu Rozwój lokalny, jest też efektem bardzo sprawnie działającej komunikacji z wykorzystaniem przez Zespół Miejski social mediów, w szczególności FB. Wcześniejsze projekty dotyczące rewitalizacji, strategii marki czy etapu opracowania Zarysu w Projekcie EOG były wspomagane za pośrednictwem profili na FB.

*#Witalna Hajnówka – Nowa energia dla miasta*





*#HajnowkaKupujeLokalne, profil powstał na początku lockdownu, jako reakcja na ograniczenie na rynku usług*

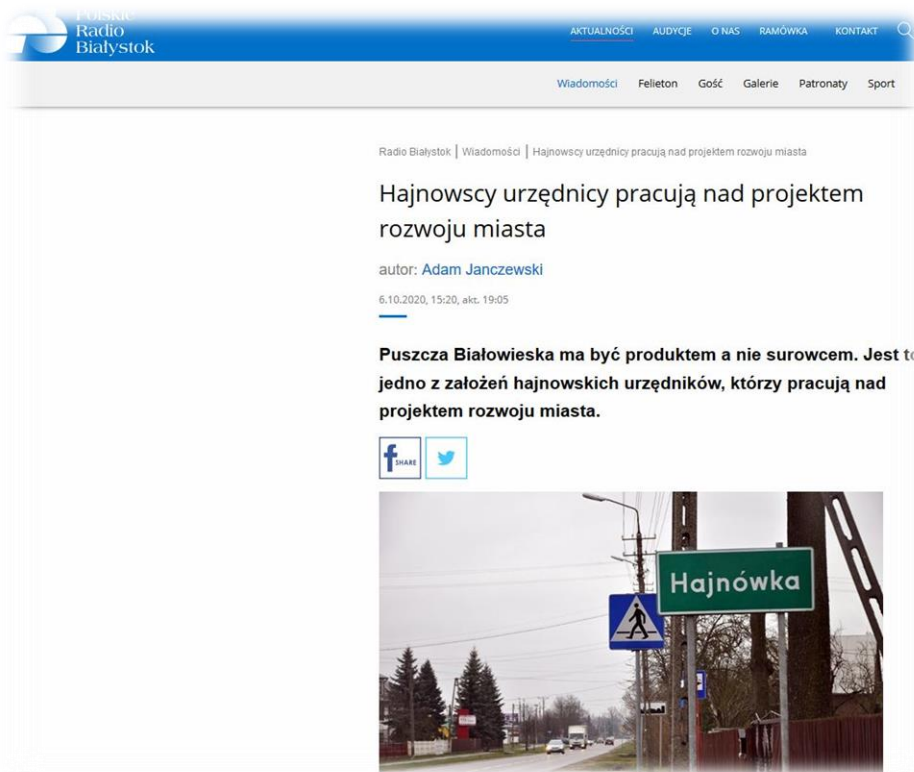


*#Hajnówkawita, najpopularniejszy profil, szczególnie istotny w komunikacji z mieszkańcami*



Profile na FB są obsługiwane przez pracowników urzędu. Są tam zamieszczane zdjęcia z codziennych wydarzeń, uroczystości, informacje z różnych akcji społecznych, ostatnio bardzo popularna jest Akcja dla Kubusia chorego na SMA, w którą zaangażowali się niemal wszyscy mieszkańcy miasta. W przyszłości warto wdrożyć mechanizm oceny oddziaływania social mediów i badać zasięg, do którego docierają informacje.

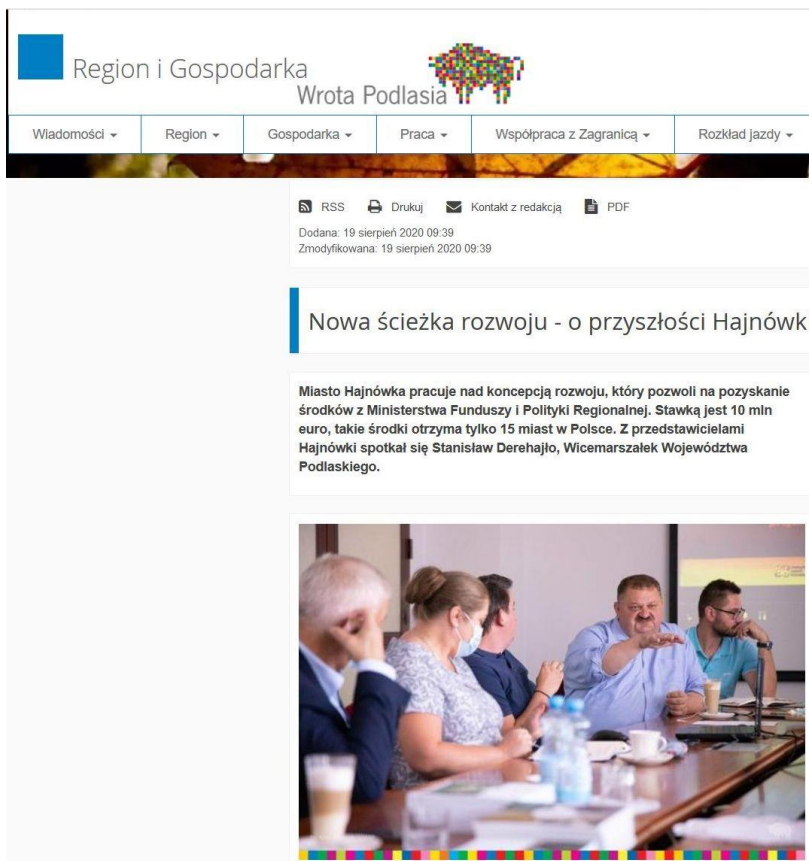
W trakcie procesu projektowania Nowej Ścieżki Rozwoju uczestnicy spotkań, liderzy podkreślali zasadność promocji prowadzonych prac projektowych także poza granicami miasta. Ta rekomendacja zmaterializowała się w Dniu otwartym dla przedsiębiorców, w trakcie którego Zespół Miejski odwiedził dziennikarz Polskiego Radia Białystok, czego efektem był krótki artykuł na stronie internetowej radia i nagranie wypowiedzi przedstawicieli Zespołu Miejskiego i uczestniczących w Dniu otwartym przedsiębiorców.



<https://www.radio.bialystok.pl/wiadomosci/index/id/190402>

Za szczególnie istotne w procesie opracowania NŚR należy uznać współpracę ze Stowarzyszeniem Białostocki Obszar Metropolitalny. Dyrektorka Stowarzyszenia Dorota Perło dwukrotnie udzieliła wsparcia w pracach nad NŚR, najpierw wskazując na szczególne wymagania i kwestie uwagi w trakcie procesu opracowywania dokumentów o charakterze strategii. Podkreśliła także możliwość rozwoju współpracy z Hajnówką w obszarze energii odnawialnej. O ogromne znaczenie miała też wygłoszona w trakcie spotkania otwartego podsumowująca konsultacje Nowej Ścieżki Rozwoju przez dyr. Perło prezentacja o stanie zaawansowania prac nad Strategią Miasta Białystok na lata 2020+. Uczestnicy spotkania otrzymali wyraźny sygnał o wzrastającej roli Hajnówki w budowaniu pozycji konkurencyjnej Białegostoku i obszaru funkcjonalnego stolicy województwa.

Dynamika procesu i wnikliwość analiz zainteresowały także Zarząd Województwa i pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego. Przedstawiciele Zespołu Miejskiego, w tym Burmistrz i zastępca Burmistrza Hajnówki wzięli udział w spotkaniu z Marszałkiem Stanisławem Derehajto i kolegium dyrektorskim.



Region i Gospodarka  
Wrota Podlasia


Wiadomości ▾ Region ▾ Gospodarka ▾ Praca ▾ Współpraca z Zagranicą ▾ Rozkład jazdy ▾

RSS Drukuj Kontakt z redakcją PDF

Dodana: 19 sierpień 2020 09:39  
Zmodyfikowana: 19 sierpień 2020 09:39

### Nowa ścieżka rozwoju - o przyszłości Hajnówki

Miasto Hajnówka pracuje nad koncepcją rozwoju, który pozwoli na pozyskanie środków z Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej. Stawką jest 10 mln euro, takie środki otrzyma tylko 15 miast w Polsce. Z przedstawicielami Hajnówki spotkał się Stanisław Derehajło, Wicemarszałek Województwa Podlaskiego.



[https://www.wrotapodlasia.pl/pl/region\\_i\\_gospodarka/wiadomosci/region/nowa-sciezka-rozwoju---o-przyszlosci-hajnowki.html](https://www.wrotapodlasia.pl/pl/region_i_gospodarka/wiadomosci/region/nowa-sciezka-rozwoju---o-przyszlosci-hajnowki.html)

Omówione podczas spotkania plany inwestycyjne miasta zyskały aprobatę. Dużą uwagę Marszałka Derehajło i dyrektorów poświęcili omawianiu możliwych scenariuszy rozwoju Podlaskiego Centrum Produktu Lokalnego, jednego z flagowych działań w NŚR w Kierunku Zrób biznes w Hajnówce - Dywersyfikacja działalności gospodarczej w oparciu o zasoby i produkty lokalne. Jest to obszar priorytetowy dla Regionu i podjęcie w Nowej Ścieżce Rozwoju wyzwania stworzenia filii PCPL w Hajnówce jest bardzo spójne z celami Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030.

W późniejszym etapie prac projektowych prowadzone były między przedstawicielami Urzędu Marszałkowskiego i Zespołem Miejskim konsultacje zakresu partnerstwa krajowego.

Przedstawicielki Urzędu Marszałkowskiego, panie dyrektor Wioletta Dąbrowska i dyrektor Iwona Krzyżanowska dostarczyły także ważnych i interesujących informacji na temat Perspektywy Finansowej 2021-2027 i dalszych działań związanych z rozwojem PCPL podczas spotkania otwartego podsumowującego prace nad projektem EOG Rozwój lokalny. Spotkanie odbyło się w dniu 29 września 2020 roku w auli Instytutu Nauk Leśnych Politechniki Białostockiej, w spotkaniu wzięło udział blisko 60 osób.

Szczególnie ważne dla zmian w zakresie rozwoju instytucjonalnego będą także przedsięwzięcia realizowane z udziałem Województwa Podlaskiego dotyczące Forum Ambitnych Miast, czy rozpowszechniania standardów Regionalnego Obserwatorium Terytorialnego na potrzeby systemu monitorowania rozwoju Hajnówki.

Działania zespołu Miejskiego koncentrowały się nie tylko na współpracy z indywidualnymi interesariuszami. Celem procesu partycypacji była także współpraca międzyinstytucjonalna. Miasto Hajnówka zyskało 6 kluczowych Partnerów w Projekcie EOG Rozwój lokalny: Instytut Biologii Ssaków PAN, Białowiecki Park Narodowy, Nadleśnictwo Hajnówka, Areszt Śledczy w Hajnówce, Politechnika Białostocka i Starostwo Powiatowe. Listy intencyjne stanowią załącznik do PRL. Zespół Miejski liczy, że dojedzie także do współpracy partnerskiej i podpisania Porozumienia krajowego z Urzędem Marszałkowskim Województwa Podlaskiego. Partnerstwa instytucjonalne mają dla Planu Rozwoju Instytucjonalnego bardzo duże znaczenie, stanowią pewną formę zapewnienia jakości prowadzonych w przyszłości działań. Wszelkie dobre praktyki stosowane w instytucjach – partnerach będą przenoszone do Urzędu Miasta w Hajnówce.

Obostrzenia spowodowane pandemią COVID 19 ograniczyły nieco możliwość bliskich spotkań i debat na temat przyszłości Hajnówki. Z jednej strony taki bezpośredni kontakt ma bardzo duże znaczenie dla przebiegu dyskusji i zacieśniania współpracy, ale to konieczne ograniczenie spowodowało, że metody z użyciem komunikatorów i innych narzędzi IT zyskały nowych sympatyków.

W trakcie procesu przygotowywania aplikacji konkursowej Zespół Miejski poznał korzyści z zastosowania ankiet w formie slido.com i menti.com. Przygotowana dla mieszkańców ankieta lokalizacyjna zgłoszonych przedsięwzięć w Microsoft FORMS zyskała prawie 800 respondentów. Podsumowanie wyników ankiety w załączeniu do PRI. Z mniejszym zainteresowaniem spotkały się klasyczne formularze w Microsoft Word, w których mieszkańcy mogli zgłaszać swoje pomysły na inicjatywy sąsiedzkie, a przedsiębiorcy na działalność CRS. Karty zgłoszeń pomysłu w złączeniu do PRI.

Ta obserwacja pozwala na sformułowanie wniosku, że nad rozwojem partycypacji online warto w Hajnówce pracować i ją rozwijać. Wsparciem ma być przedsięwzięcie planowane do realizacji w PRI polegające na m.in. wyborze optymalnej platformy partycypacyjnej, powołaniu forum partycypacji, współpracy z mediatorem i doszkalaniu umiejętności stosowania profesjonalnego języka partycypacji.

Na podstawie wstępnego podsumowania działań dedykowanych Zespołowi Miejskiemu i mieszkańcom Hajnówki w procesie przygotowawczym:

1. zastosowano ponad 30 narzędzi metodycznych
2. dostarczono blisko 80 usług badawczych, w tym 6 warsztatów i szkoleń
3. w szkoleniach i warsztatach wzięło udział 56 osób
4. we wszystkich spotkaniach w realu, w których była lista obecności wzięło udział 160 uczestników, osoby na spotkaniach online nie były rejestrowane

Hajnówianie aktywnie uczestniczyli w Forach Rozwoju Lokalnego organizowanym przez Związek Miast Polskich, dodatkowo udostępniali przebieg Forów w formie relacji streamingowej na profilu FB.

Na etapie realizacji PRI zastosowane zostaną co najmniej wszystkie te metody partycypacji, które sprawdziły się na etapie opracowania KPP, PRL i PRI. Dodatkowo wśród zaplanowanych przedsięwzięć, o ile pandemia ustąpi, będą sprawdzane i wdrażane nowe formy współpracy z interesariuszami typu Śniadania biznesowe czy Dni otwarte. Pracownicy Zespołu Miejskiego zostaną przeszkoleni z zastosowania formularzy i aplikacji do partycypacji online. Dobre nawyki w partycypacji wspierać będą liczne przedsięwzięcia społeczne, do których realizacji Zespół Miejski zaprosi stowarzyszenia, inicjatywy obywatelskie i ruchy miejskie. Swego rodzaju testem jakości wprowadzanych zmian w obszarze partycypacji będzie zaproszenie interesariuszy do udziału i szerokich konsultacji licznych

dokumentów o charakterze strategii i polityk, które zostały wskazane do realizacji w Nowej Ścieżce Rozwoju.

Dla realizacji PRI ważna jest ocena jakości pracy urzędu i innych jednostek miejskich. Wprowadzona zostanie cykliczna ocena satysfakcji klienta, także z zastosowaniem badania metoda mystery client.

## 6. Szacunkowy harmonogram realizacji Planu Rozwoju Instytucjonalnego

Poniżej znajduje się ramowy harmonogram realizacji Planu Rozwoju Instytucjonalnego – działania podstawowe.

Okres czasu (w kwartałach)	2021				2022				2023				2024	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
Nazwa działania														
Usprawnienie i podniesienie standardów działania Urzędu Miasta w Hajnówce i podległych Burmistrzowi jednostek miejskich														
Budowanie zaufania obywateli do samorządu miejskiego w Hajnówce, partycypacja, konsultacje, komunikacja z mieszkańcami														
Zmiana modelu podejmowania decyzji: zarządzających wpływających na rozwój miasta (z modelu ad hoc na model opierający się na dowodach Evidence Based Policy)														
Zarządzanie i organizacja projektu, promocja i współpraca bilateralna z wybranymi miastami Państwa Darczyńców														
Elektroniczny Urząd i usługi														
Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji kadry zarządzającej, pracowników urzędu miasta i członków Rady Miasta														
Zapewnienie dostępności - niezbędne zmiany na potrzeby dostępności architektonicznej														

## 7. Analiza ryzyka i zarządzanie ryzykiem

Identyfikacja ryzyka to najbardziej krytyczny etap proc projektowych. Zespół Miejski mierzy się z trudnościami metodycznymi od początku procesu badawczego. Żaden wcześniejszy konkurs, żadne projekty, dla których opracowanie dokumentacji technicznej zwykle było zlecane podmiotom zewnętrznym nie wiązały się z takim wysiłkiem, zaangażowaniem grupy pracowników i wymaganiami, z którymi zespół spotkał się po raz pierwszy. W toku tego procesu zachodziły pierwsze zmiany w instytucji, rosła świadomość problemów, jakie są i potrzeb usprawnień. To jest nieodwracalny efekt udziału w Programie EOG Rozwój lokalny. Odbyła się pierwsza z lekcji zarządzania rozwojem w nowym modelu. Zespół miejski zyskał wiedzę i doświadczenie, które nie zostanie zmarnowane.

Miasto Hajnówka traktuje Program EOG Rozwój lokalny jako taki mechanizm wsparcia miast w kryzysie, który w pewnym sensie przejmuje ryzyko projektowe. Tzn. nawet w sytuacji identyfikacji wysokiego ryzyka, obecność Operatora i doradztwo ZMP na trzecim etapie konkursu, mityguje to ryzyko. Zespół Miejski liczy na niezawodne jak dotychczas wsparcie doradcze ZMP, monitorowanie sytuacji kryzysowych i podjęcie wspólnie stosownych działań naprawczych w sytuacji zagrożenia kontynuacji projektu. Program EOG Rozwój lokalny to ewenement wśród instrumentów wsparcia miast małych i średnich tracących funkcje.

Przygotowując się metodycznie do opracowania analizy ryzyka, podczas warsztatu roboczego, Zespół Miejski przyjął poniższe założenia:

- projekt jest próbą wykorzystania pewnej szansy - z każdą szansą związane jest ryzyko
- nie ma projektów bez ryzyka - nie rezygnuje się z projektu, który ma dużą wartość, tylko dlatego, że jest ryzykowny
- należy zarządzać ryzykiem – projekt EOG Rozwój lokalny to projekt wysokiego ryzyka
- zarządzanie ryzykiem kosztuje
- wnioski i raporty sporządzane w trakcie realizacji projektu - nie mogą ukrywać ryzyka
- należy stosować proste narzędzie do utrzymywania informacji o ryzyku w projekcie - rejestr ryzyka może być zupełnie wystarczający
- należy pamiętać o konsekwencjach zarządzania ryzykiem
- konieczne jest ustalenie racjonalnego poziomu tolerancji ryzyka w projekcie by wiedzieć, w stosunku do których elementów ryzyka konieczne jest podejmowanie odpowiednich działań
- ryzyko występuje na każdym etapie realizacji projektu, ale jego negatywne czynniki stwarzają większe niebezpieczeństwo na początku realizacji
- warto podejść do zarządzania ryzykiem w sposób profesjonalny i zawczasu przygotować się na potencjalne zagrożenia, co gwarantuje udział ZMP na trzecim etapie konkursu
- plan zarządzania ryzykiem będzie pierwszym produktem PRI

W kolejnym kroku ustalono katalog ryzyk, które mogą wystąpić w projekcie

Kategoria ryzyka	Przykładowe ryzyka
Finansowo-inwestycyjne	Brak finansowania w odpowiedniej wysokości
	Wzrost kosztów inwestycji
	Nagłe zmniejszenie dochodów samorządowych bądź wzrost wydatków, grożący obniżeniem możliwości finansowania projektu
	Brak dostępu do finansowania zewnętrznego
	Zakwestionowanie wydatków kwalifikowalnych
	Brak doświadczenia wykonawców
Instytucjonalne	Niedotrzymanie terminów oddania inwestycji
	Rozpad partnerstwa projektowego
	Niekorzystna zmiana polityki Państwa
	Paraliż decyzyjny (np. w wyniku utrata większości w Radzie przez Burmistrza)
	Kłopoty komunikacyjne, niesprawny przepływ informacji
	Nieodpowiedni podział kompetencji
Operacyjne	Nieprzestrzeganie prawa (w tym wewnętrznych regulacji)
	Pojawienie się dodatkowych (nieplanowanych) kosztów operacyjnych
	Konieczność wcześniejszych niż zaplanowano remontów
Prawno-administracyjne	Negatywny wpływ na infrastrukturę (np. przeciążenia sieci)
	Przeciąganie procedur administracyjnych
	Niekorzystne zmiany prawne
	Problemy z zamówieniami publicznymi
	Pojawienie się problemów własnościowych
	Przekroczenie terminów wskazanych w dokumentach
Psychospołeczne	Błędy w dokumentacjach technicznych
	Wycofanie poparcia społecznego dla projektu
	Zmiana nawyków społecznych
	Trudności z akceptacją społeczną projektu
	Sprzeciw głównych interesariuszy
	Dalsze starzenie się społeczeństwa
Rynkowe	Znaczny ubytek ludności w wieku produkcyjnych
	Pogłębiająca się emigracja osób młodych
	Zapotrzebowanie na produkty projektu niższe niż zakładano
Środowiskowe	Niedostosowanie projektu do potrzeb beneficjentów
	Pojawienie się klęsk żywiołowych
	Protesty ekologów
	Zanieczyszczenia środowiska
Techniczne	Nagłe pogorszenie się stanu środowiska naturalnego
	Wybór niewłaściwej technologii
	Pojawienie się nagłych przeszkód technicznych
Zasobowe	Awarie systemów informatycznych
	Strata kluczowych zasobów koniecznych do realizacji projektu
	Niedostateczne kwalifikacje pracowników/urzędników
	Nieemożność znalezienia właściwych zasobów koniecznych do wykonania projektu
	Niestabilni dostawcy



Każde działanie zostało przeanalizowane z na podstawie zidentyfikowanej listy ryzyk:

- Działanie 1.1 Usprawnienie i podniesienie standardów działania Urzędu Miasta w Hajnówce i podległych Burmistrzowi jednostek miejskich

Na początku realizacji Działania 1.1 konieczna będzie wnikliwa analiza obecnej organizacji urzędu. Wymaga to obiektywnego spojrzenia zespołu na zakresy zadań, obciążenie poszczególnych komórek, wolę przeprowadzenia zmian. W obawie przed nadmierną asertywnością pracowników do zespołu audytującego Urząd zaproszeni zostaną przedstawiciele mieszkańców i doradca zewnętrzny. W razie potrzeby włączony zostanie mediator. Z uwagi na kluczowy rezultat tego przedsięwzięcia dla dalszych prac, zadanie ma bardzo wysoki priorytet i będzie w nie zaangażowany zarząd miasta.

W efekcie opracowania nowego schematu organizacyjnego potrzebne będą rekrutacje. W budżecie PRI zaplanowano wynagrodzenie nie odbiegające od wysokości średniej w Urzędzie, co dla młodych absolwentów szkół średnich i wyższych ma stanowić zachętę. Nabory będą wspomagane przez PUP, ogłaszane w biurach karier białostockich uczelni.

W przypadku przedsięwzięć polegających na wdrożeniu nowego modelu współpracy UM z jednostkami podległymi, stworzeniu procedur, formularzy, raportów, ocen wykonania budżetu, systemu komunikacji czy powołaniu Centrum Finansowania Oświaty - w formie komórki finansowo-księgowej w UM na potrzeby prowadzenia finansów podległych Urzędowi oświatowych jednostek budżetowych, zespół realizujący skorzysta z najlepszych dostępnych praktyk, doświadczeń innych miast i sugestii ZMP

- Działanie 1.2 Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji kadry zarządzającej, pracowników urzędu miasta i członków Rady Miasta.

Zaplanowane w ramach działania liczne szkolenie z całą pewnością doposażą pracowników w wiedze i dodatkowe kompetencje, jednocześnie z uwagi na czas, który trzeba poświęcić szkoleniom może „ucierpieć” sprawność i jakość wykonywania bieżących zadań. Dodatkowe zatrudnienie oraz dodatki zadaniowe za ponadnormatywną pracę mogą zmniejszyć wystąpienie tego ryzyka. Dodatkowo bardzo ważne będzie dobre przygotowanie planu szkoleń zarówno w kontekście doboru kompetencji, jak i terminów. Powodzenie w realizacji tego działania zależeć będzie determinacji pracowników.

- Działanie 1.3 Zmiana modelu podejmowania decyzji zarządczych wpływających na rozwój miasta (z modelu ad hoc na model opierający się na dowodach Evidence Based Policy).

Działanie 1.3 wymagać będzie sprawnego systemu zamawiania i odbierania ekspertyz i opracowań oraz sumiennego zastosowania wyników w bieżącej i długoterminowej działalności zarządczej. Tu także pomóc może zaplanowane zwiększenie zatrudnienia i dodatki zadaniowe. Potrzebne wypracowanie i wdrożenie modelu odbioru prac, żeby zapobiec sytuacji że pracownicy tylko zamawiają i odbierają produkty, nie mając czasu na bieżącą pracę.

- Działanie 1.4 Budowanie zaufania obywateli do samorządu miejskiego w Hajnówce, partycypacja, konsultacje, komunikacja z mieszkańcami.

Warunkiem powodzenia tego działania jest bycie wiarygodnym w kontaktach z mieszkańcami. Działanie ma nie tylko nauczyć włączać mieszkańców w formie głosu doradczego. Działanie niesie też szereg zobowiązań po stronie zarządzających i pracowników urzędu, że zaangażowanie mieszkańców i ich głos w konsultacjach nie trafi na półkę tylko zostanie wykorzystane w planowaniu strategicznym. Dodatkowo należy pamiętać, aby narzędzia partycypacji i konsultacji nie wkraczały nadmiernie w życie prywatne mieszkańców. Szczęśliwie dużo dobrych doświadczeń, z których będzie można skorzystać, maja w temacie partycypacji duże miasta.

- Działanie 1.5 Elektroniczny Urząd i usługi

Przedsięwzięcie związane z wdrożeniem smart rozwiązań poprzedzi opracowanie Strategii Smart city. Dodatkowo pracownik zajmujący się IT w urzędzie ma duże doświadczenie w usprawnianiu, póki co metoda chałupniczą, komunikacji wewnątrz urzędu. Stanowisko IT zostanie doposażone w nowy etat.

- Działanie 1.6 Zapewnienie dostępności - niezbędne zmiany na potrzeby dostępności architektonicznej

Duże znaczenie dla sprawnego przeprowadzenia działania ma audyt dostępności, który jako pierwszy został zrealizowany w ramach projektu „Hajnówka dostępna – program dostępności miasta w sferach kultury i turystyki inspirowany rozwiązaniami włoskimi z miasta Matera”. Miasto ma już doświadczenia z wdrażaniem zaleceń audytowych. Powołano koordynatora dostępności. Jest coraz większy dostęp do wiedzy w zakresie dostępności, wytycznych, wskazówek i zaleceń opracowanych przez MSWiA.

- Działanie 1.7 Zarządzanie i organizacja projektu, promocja i współpraca bilateralna z wybranymi miastami Państwa Darczyńców ma charakter wspierający, zaplanowanie budżetu na promocje i zarządzanie projektem zabezpiecza jego wdrożenie. Dostęp do wiedzy i doświadczeń miast partnerskich Państw Darczyńców ułatwi dostęp do rozwiązań jakie mogłyby zostać wykorzystane w Hajnówce.

Plan Rozwoju Instytucjonalnego niesie ryzyko realizacji. W związku z dużym udziałem przedsięwzięć angażujących pracowników, kluczowa wydaje się postawa burmistrza, determinacja w dążeniu do zmian, motywowanie, metoda nagród i zachęt zamiast kar, partnerskie i uczciwe podejście do siebie nawzajem i do zaplanowanych zadań.

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

System wdrażania Nowej Ścieżki Rozwoju będzie pierwszym systemem realizacji dokumentu o charakterze strategii, polityki czy programu rozwoju w historii Hajnówki.

Zarówno opracowanie tego systemu, jak i jego zastosowanie w przyszłości są dla Zespołu Miejskiego wyzwaniem.

Dotychczas zabrakło determinacji, wiary w potrzebę formalnych ram wdrożeniowych i środków finansowych, żeby z należytą uwagą realizować czynności zarządcze po ustanowieniu dokumentów takich jak Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka 2016-2025 czy Strategia Marki Duchowa Witalność.

System wdrażania Nowej Ścieżki Rozwoju Hajnówki opiera się na zasadach takich jak:

### **POSZANOWANIE ŚRODOWISKA PRZYRODNICZEGO**

Dla Hajnówki środowisko przyrodnicze, sąsiedztwo Puszczy Białowieskiej są atutem, tym wewnętrznym potencjałem, w oparciu o który w najbliższej dekadzie dokonywać się będą zmiany społeczno-gospodarcze. W budowie przewag konkurencyjnych miasta idea zrównoważonego rozwoju będzie miała zawsze zastosowanie. Ta zasada jest ustanowiona z myślą o warunkach życia przyszłych pokoleń.

### **INTEGRACJA**

Samorząd miasta ma ograniczone możliwości ingerowania w mechanizmy dystrybucji środków krajowych, regionalnych i powiatowych. Dlatego też wszelkie działania na rzecz budowy sojuszu na rzecz rozwoju miasta Hajnówka, dzięki którym wzmocni się pozycja negocjacyjna miasta są kluczowe. Potrzeba integracji środowisk i instytucji różnego szczebla JST, żeby możliwie najlepiej wykorzystać potencjał terytorialny może przynieść efekty nie tylko dla Hajnówki. Silny powiat, silne województwo to czynniki wspomagające pozycję miasta. Jednocześnie w strategicznych zadaniach miasta kluczowa jest rola mieszkańców, którzy cierpliwie przeczekają utrudnienia wynikające z licznych przedsięwzięć realizowanych w ramach Planu Rozwoju Lokalnego, a po ich zakończeniu będą troszczyć się o utrzymanie efektów tych projektów.

### **PARTNERSTWO**

Oznacza współudział, współdecydowanie i współodpowiedzialność partnerów społecznych i gospodarczych włączonych w system realizacji Nowej Ścieżki Rozwoju od samego początku i na każdym etapie na równorzędnych prawach. Prawo do wiedzy o postępach realizacji, osiągniętych wskaźnikach i podejmowanych działaniach ewaluacyjnych ma każdy mieszkaniec Hajnówki i każda instytucja.

### **KOORDYNACJA**

Prowadzenie polityki rozwoju wymaga ścisłej i systematycznej koordynacji wobec innych polityk sektorowych, za które odpowiadają też inne instytucje publiczne w mieście. Nie chodzi o wzajemne argumentowanie się który obszar działań jest ważniejszy, która polityka publiczna obejmuje większość

mieszkańców. Wzajemnie szanujemy nasze starania, uczymy się przełamywania barier i deficytów w zakresie koordynacji, niezależnie od oddziaływania naszej interwencji.

## **SUBSYDIARNOŚĆ**

Każdy mieszkaniec, podmiot prywatny i publiczny jest częścią systemu rozwoju miasta. Wspólnie dbamy o najwyższą efektywność realizowanych projektów. Każda interwencja jest zaprogramowana i realizowana na możliwie najniższym, ale jednocześnie efektywnym dla danego zagadnienia, poziomie administracyjnym, we współpracy z partnerami społecznymi.

Plan Rozwoju Instytucjonalnego jako narzędzie realizacji Nowej Ścieżki Rozwoju Hajnówki będzie realizowany z uwzględnieniem najważniejszych trendów w obszarze funkcjonowania instytucji publicznych oraz szeregu uwarunkowań wynikających z dokumentów strategicznych przyjmowanych przez międzynarodowe instytucje (m.in. Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju przyjęta przez Organizację Narodów Zjednoczonych we wrześniu 2015 r.). Wyznaczone kierunki działań na poziomie Unii Europejskiej są również kierunkami istotnymi dla Hajnówki. Co prawda Unia Europejska nie zaproponowała klasycznego dokumentu strategicznego uwzględniającego nowe wyzwania oraz cele zrównoważonego rozwoju Wspólnoty do roku 2030. Jednakże pojawiają się inicjatywy typu Europejski Zielony Ład (Green Deal), których miasto nie może ignorować.

Dla sprawnej realizacji PRI potrzebna jest synergia oraz budowanie kapitału zaufania w mieście, powiecie i Regionie Puszczy Białowieskiej. PRI nie ma nieograniczonych zasobów, dlatego też wymagana jest koncentracja tematyczna, jak i terytorialna, jeśli chodzi o dystrybucję dostępnych środków.

Nowa Ścieżka Rozwoju dotyczy zagadnień różnych organizacji, w tym biznesu. Rozwój społeczno-gospodarczy miasta zależy od współpracy publiczno-prywatnej na jego rzecz. Szczególne miejsce w budowaniu klimatu zaufania będzie miała aktywność samorządów i organizacji gospodarczych oraz pozarządowych, z którymi korespondować będzie otwartość samorządu miasta.

To pojedynczy mieszkańcy miasta przyczyniają się do realizacji działań i konkretnych projektów wpisujących się w NŚR. Najczęściej odbywa się one jako codzienne działania w celu rozwoju własnego biznesu lub własnej aktywności społecznej. Realizacja Nowej Ścieżki Rozwoju wymaga wysokiego kapitału społecznego, ale również będzie ten kapitał wspierała.

Obecnie w urzędzie nie funkcjonuje komórka analityczna, która cyklicznie badałaby zmiany w sytuacji społeczno-gospodarczej, na podstawie zebranych wskaźników z postępu realizacji strategii, programów i projektów oraz na podstawie wyników analizy rekomendowałaby potrzeby modyfikacji polityki rozwoju. Nie prowadzona jest także analityka dotycząca spraw związanych ze sprawnością funkcjonowania instytucji

System wdrażania i monitorowania PRI będzie zaczął budować większy system wdrażania i monitorowania procesów rozwojowych na poziomie całego miasta, wszystkich polityk, strategii, programów i projektów.

Z uwagi na duże braki w tym zakresie, pierwsze i najważniejsze będzie ustanowienie skutecznego systemu wdrażania PRI.

Struktura zarządzania procesem wdrożenia i monitorowania PRI, ogólne zasady:

1. Za przyjęcie Planu, opiniowanie zmian i ewentualną decyzję o potrzebie aktualizacji odpowiada burmistrz, który może zdecydować o przyjęciu dokumentów uchwałą Rady Miejskiej.
2. Na czele zespołu odpowiedzialnego za cały proces wdrożenia PRI stoi sekretarz, powołany do tej roli zarządzeniem burmistrza, jasno definiującym jego prawa, obowiązki i kompetencje. Zarządzenie reguluje także zależność innych jednostek w relacji do nadzorującego wdrażanie.
3. Dla skutecznego prowadzenia procesu wdrożenia osoba odpowiedzialna za proces – sekretarz, ma w swoich kompetencjach możliwość powoływania zespołów/zespołu zadaniowego ds. wdrożenia całości PRI lub poszczególnych jego elementów (np. polityka zatrudnienia, polityka szkoleniowa, partycypacja i budowanie zaufania mieszkańców). Relacje pomiędzy poszczególnymi podmiotami - zespołami zadaniowymi właściwymi kompetencyjnie dla wdrożenia PRI oraz relacje z poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi JST reguluje zarządzenie burmistrza.
4. Osoba odpowiedzialna za proces – sekretarz ustanawia zasady koordynacji obowiązujące wszystkich zaangażowanych w proces. Koordynację działań związanych z wdrażaniem PRI, w tym: zlecenie poszczególnych działań (jeżeli działanie wymaga zatrudnienia podmiotu zewnętrznego), rekrutacja osób do poszczególnych działań, bieżąca koordynacja działań podejmowanych w ramach PRI, bieżąca aktualizacja harmonogramów działań i harmonogramu rzeczowo-finansowego, dbałość o bieżące osiąganie wskaźników, dbałość o właściwy przepływ informacji i komunikacji wewnątrz jednostek, bieżący monitoring działań oraz sprawozdawczość, sygnalizowanie potrzeby zmiany i aktualizacji PRI burmistrzowi, upowszechnienie rezultatów wdrożenia PRI sprawuje osoba – koordynator, wskazana przez sekretarza i powołana zarządzeniem, jako odpowiedzialna za proces wdrażania, monitorowania i ewaluacji.
5. Koordynator, odpowiada za opracowanie standardów realizacji projektów odpowiednich dla jednostki, a także wskazuje narzędzia i procedury wspomagające wdrażanie PRI, z których pracownicy jednostki mogą korzystać. Na tym etapie przygotowuje się także jednolite wzory dokumentacji projektowej, a także modelowy wzór raportu, sprawozdania z realizacji projektu, dokonuje się korelacji opracowanej ścieżki analizy ryzyka z procedurami wdrażania PRI. Należy skorelować istniejącą w jednostce procedurę obiegu dokumentów, procedur udzielania zamówień publicznych, przepływu informacji z opracowanymi standardami realizacji. Dla sprawnego przebiegu wdrażania i monitorowania wskazuje w strukturze jednostki jedno miejsce gromadzenia raportów, sprawozdań, informacji o procesie wdrażania i monitorowania.
6. Koordynator wskazuje zasoby i narzędzia, którymi dysponować będą zespoły – zadaniowe oraz osoba odpowiedzialna za wdrożenie PRI – zasoby oznaczają miejsce (biuro) wyposażenie, dostęp do systemów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, system operacyjny

wykorzystywany w procesie wdrażania, budżet na realizację zadań związanych z procesem wdrożenia.

7. Bieżący nadzór nad realizacją PRI, w tym dbałość o zagwarantowanie (w budżecie i WPF) środków na jego skuteczną realizację oraz pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania, a także podejmowanie decyzji o potrzebie dokonania korekt w Planie odpowiada burmistrz, który realizację zleca skarbnikowi i osobie odpowiedzialnej za realizację PRI – sekretarza.
8. Poza zespołami zadaniowymi, które dla wsparcia skutecznego prowadzenia procesu wdrożenia osoba odpowiedzialna za proces – sekretarz może powoływać w określonych celach i dla konkretnych zadań, na stałe w systemie wyodrębnia się zespół ds. monitorowania i ewaluacji. Do jego zadań należy: przygotowywanie rocznych raportów z realizacji Planu, okresowa ocena stopnia realizacji Planu, przygotowywanie i uzasadnienie projektów zmian Planu i przedkładanie ich sekretarzowi, zarządzanie bazą informacyjną związaną z realizacją Planu, w tym np. budowa bazy wskaźników oraz dostarczanie niezbędnych informacji na potrzeby.
9. Stałym elementem realizacji PRI jest także zespół ds. informacji i komunikacji, który odpowiada za upowszechnianie wewnątrz i poza Urzędem. Zespół odpowiada za ciągły proces komunikowania Planu. Co roku publikuje i upublicznienia folder zawierający najważniejsze projekty do realizacji na dany rok, roczne raporty z realizacji PRI. Częstotliwość komunikatów oraz sposób przedstawiania informacji, sposoby komunikowania będą adekwatne do specyfiki odbiorców informacji oraz charakteru działań (w tym podmiotów będących odbiorcami lub współtwórcami działań) przewidzianych w Programie. Przy opracowaniu sposobu komunikowania Programu zostaną zastosowane wytyczne zawarte w Strategii Marki Duchowa Witalność.

Cykl wdrażania i aktualizowania PRI. Cykl ten ma charakter planu rocznego i obejmuje:

1. aktualizację diagnozy stanu rozwoju instytucjonalnego w powiązaniu z raportem monitoringu realizacji – aktualizacja krocząca co roku; wykonawca - zespół zadaniowy/roboczy ds. przeglądu i aktualizacji diagnozy.
2. definiowanie wniosków, korekt (jeśli to konieczne) projektu – konsultacje z interesariuszami; wykonawca - zespół ds. monitorowania i ewaluacji.
3. sporządzanie planu wdrożenia wniosków, korekt – konsultacje z interesariuszami; wykonawca - zespół ds. monitorowania i ewaluacji.  
  
Zespół ds. monitorowania i ewaluacji. przygotowuje procedurę regulującą kryteria uprawniające do zmiany PRI i warunki/przebieg zmiany.
4. przyjęcie uaktualnionego PRI do realizacji – jeśli zachodzi konieczność możliwe jest otwarcie naboru dla kolejnych projektów; wykonawca – zespół koordynacyjny
5. realizację uaktualnianego PRI

W zespole ds. monitorowania i ewaluacji pracują osoby o odpowiednim profilu kompetencyjnym na potrzeby definiowania wniosków z aktualizacji diagnozy stanu i raportów z monitorowania i ewaluacji.

### Harmonogram realizacji PRI

Harmonogram prac jest drogowskazem na długiej drodze do zakończenia skomplikowanego projektu, w którego trakcie pojawią się zwątpienie i rezygnacja. To właśnie dzięki niemu ogranicza się tego typu problemy do absolutnego minimum i znacznie **skraca drogę do sukcesu**.

#### KROK 1 – WYBÓR ODPOWIEDNIEJ METODY, NARZĘDZIA

- harmonogram będzie prezentował się czytelnie i da jasne instrukcje osobom, odpowiedzialnym za realizację projektu,
- umożliwi wykonywanie poszczególnych prac po kolei i za pomocą przejrzystości zaprezentowanych etapów,
- umożliwi kontrolę czasu realizacji projektu, dzięki czemu nie będzie dochodziło do żadnych opóźnień,
- oznaczy ścieżkę krytyczną projektu.

#### KROK 2 – ZEBRANIE NIEZBĘDNYCH danych/INFORMACJI

- **lista działań**, jakie będą potrzebne do realizacji projektu – muszą znaleźć się wśród nich również te mniejsze podzadania, które pozwolą na osiągnięcie większych celów,
- **osoby odpowiedzialne za realizację działań**, wraz z przydzieleniem im konkretnych zadań oraz stworzeniem struktury wykonywanych prac, kto będzie podejmował decyzje w trakcie realizacji działań. Jest to aspekt szczególnie ważny, gdy realizowane są projekty partnerskie. Sposób podejmowania decyzji (np. głosowanie, konsensus) jest w takim przypadku przyjmowany wspólnie na etapie planowania, a wszystkie postanowienia zapisywane są w postaci umowy partnerskiej
- **osoby odpowiedzialne za nadzór nad realizacją działań** – wraz z ustalonym zakresem kompetencji i odpowiedzialności za podejmowane decyzje, kto będzie pełnił nadzór nad bieżącą działalnością, zawieraniem umów z wykonawcami, zarządzaniem zespołem projektu, kto przejmie odpowiedzialność za realizację poszczególnych obszarów tj. merytorycznego, organizacyjnego i finansowego
- **dostępne zasoby** (w tym finanse), które będą niezbędne do przeprowadzenia kolejnych prac, w tym oprogramowanie do zarządzania projektami, lokale biurowe wyposażone w sprzęt, dostęp do informacji i wdrożony system komunikowania się,
- **opracowany system komunikacji, wymiany informacji między interesariuszami** – dzięki temu uzyskasz transparentność podejmowanych działań i zaufanie środowiska z zewnątrz jednostki wobec podejmowanych działań, w jaki sposób zespół projektu będzie się komunikował np. poprzez cotygodniowe/comiesięczne spotkania, dodatkowo z wykorzystaniem komunikatorów internetowych, np. skype, maili, gazetki w biurze. Warto pamiętać, że zbyt

duża liczba narzędzi komunikacji może przełożyć się na chaos komunikacyjny, warto więc dobrać je odpowiednio do potrzeb zespołu i specyfiki projektu

Dzięki temu możliwe będzie **efektywne i płynne zarządzanie projektem** oraz **ustalenie priorytetów**, podzielenie zadań na etapy czy skuteczne przeprowadzanie kolejnych działań.

### KROK 3 – PODZIELENIE PROJEKTU NA ZADANIA I ETAPY

Harmonogram to kalendarz, który ułatwia **kontrolowanie postępu prac** i który daje możliwość przeprowadzenia ich w odpowiedniej kolejności. Rozpoczęcie kolejnego etapu, jest możliwe tylko po zakończeniu poprzedniego. W ten sposób można dokonać oceny czy prace zostały wykonane i będzie możliwe **skuteczne zrealizowanie projektu**. Bardzo ważne jest, by w odpowiedni sposób nazwać każdy z etapów.

**Stworzenie odpowiednich relacji między zadaniami pozwala się odpowiedzialnym za kolejne etapy skutecznie przygotować, uniknąć spiętrzenia**

### KROK 4 – OKREŚLENIE CZASU NA REALIZACJĘ ZADAŃ

Harmonogram prac powinien być realny. Z góry określamy możliwie realne/wygodne terminy (deadline'y). **Lepiej dać więcej czasu na zadanie** i ewentualnie spożytkować pozostały na zrobienie czegoś innego, niż sprokurować bałagan i stres, wynikający ze zbyt krótkich terminów realizacji!

W harmonogramie projektu określamy miejsca realizacji poszczególnych zadań, a także zaznaczamy na diagramie wykonane już czynności. Pozwoli to na **płynne działania** i uniknięcie wszelkiego rodzaju zbędnych nieporozumień.

Zakończenie procesu wdrażania PRI:

1. Ocena i opracowanie raportu dotyczącego parametrów czasu, kosztów i jakości
2. Porównanie wyniku do założonych planów
3. Zamknięcie budżetu
4. Informacja o zakończeniu realizacji PRI
5. Archiwizacja dokumentacji projektowej

Obecnie w systemie zarządzania miastem nie funkcjonują żadne formalne i stałe ciała doradcze. Jednym z efektów realizacji PRI ma być poprawa mechanizmów związanych z monitorowaniem rozwoju i odpowiednio zwinnym reagowaniem na identyfikowane w procesie monitorowanie zjawiska, w szczególności deficytowe.

W ramach PRI planowane są, dla lepszej komunikacji z mieszkańcami i zwiększenia zaufania partnerów społecznych przedsięwzięcia, które w efekcie powinny transformować w formalne grupy współpracy, np. rada rozwoju, forum biznesu.



## 9. Monitorowanie postępów w poprawie funkcjonowania administracji lokalnej na podstawie zrealizowanych działań wraz z określeniem wskaźników

Monitoring jest nieodzownym elementem systemu wdrażania Planu. Systematyczna analiza postępów wdrażania PRI stanowi podstawę do weryfikacji skuteczności jego realizacji, stając się kluczowym źródłem informacji w procesie decyzyjnym.

Monitorowanie to obserwacja realizacji Planu w celu sprawdzenia, że ustalone procedury są przestrzegane, weryfikowania postępów i odpowiednio wczesnej identyfikacji potencjalnych problemów, tak by umożliwić działania naprawcze.

Monitoring bada i analizuje przebieg PRI pod względem zgodności przebiegu z wcześniej ustalonymi zasadami w wymiarze czasowym i finansowym oraz pod względem rzeczowym. Monitorowanie odbywa się na wszystkich poziomach realizacji PRI, mierząc postęp względem zaplanowanego budżetu, działań oraz rezultatów. Monitoring prowadzony jest w sposób ciągły przez cały czas realizacji PRI.

Obecnie w Urzędzie Miasta nie prowadzona jest żadna baza, w której gromadzone są wskaźniki z postępu realizacji strategii rozwoju, realizowanych projektów czy działań wewnętrznych związanych z profesjonalizacją pracy urzędu.

Nie zostały wybrane wskaźniki, ani określone ich wartości bazowe i docelowe, których regularna analiza wspierałaby decyzje wpływające na rozwój instytucji.

W ramach monitorowania PRI zastosowane zostaną następujące zasady:

- Identyfikacja uczestników procesu – kto uczestniczy w procesie monitorowania, jakie są jego zadania, kompetencje i jaki jest jego zakres odpowiedzialności,
- Identyfikacja narzędzi (badawcze, analityczne) – za pomocą jakich narzędzi jest monitorowany rozwój miasta,
- Identyfikacja procesu (harmonogram, zadania, efekty) – cykliczność badań i analiz – jakie czynności składają się na proces monitorowania i z jaką częstotliwością są wykonywane,
- Identyfikacja zadań jednostki odpowiedzialnej za monitorowanie
- Identyfikacja zadań zespołu koordynacyjnego/zespołu kluczowych specjalistów
- Identyfikacja roli interesariuszy
- Oczekiwane rezultaty procesu monitorowania – jakich informacji należy oczekiwać w wyniku monitorowania, kto i jak często je otrzymuje, w jaki sposób informacje te wykorzystywane są w procesie zarządzania strategicznego

Monitorowanie PRI odbywa się w oparciu o wskaźniki:

- Z listy wskaźników dla Programu określona część adresowana jest do realizatorów projektów w miastach. Wymienione zostały jako obligatoryjne na str. 6-7 „Regulaminu naboru i wyboru projektów (...)”
- Na potrzeby monitorowania PRI dokonuje się wyboru określonych wskaźników z listy wskaźników obligatoryjnych w zależności od zakresu i specyfiki działań zaplanowanych do

realizacji. Dodatkowo dobiera się też inne wskaźniki tzw. wskaźniki główne z listy wskaźników rekomendowanych (lista GUS). Można także dobrać wskaźniki z listy wskaźników dodatkowych (pomocniczych) lub zdefiniować własne.

- Wskaźniki te przyporządkowane zostają działaniom, produktom, rezultatom i celom określonym w matrycy logicznej.

Podstawą skutecznego monitoringu jest systematyczność i rzetelność. Musi być on prowadzony w oparciu o najbardziej aktualne dane.

#### 1. Źródła, częstotliwość pozyskiwania informacji.

Niezbędne jest wykorzystywanie różnych źródeł informacji. Część informacji będzie pozyskiwana z istniejących systemów monitoringu i wyspecjalizowanych instytucji, w tym GUS, Monitor Miast, BDL. Część informacji dostarczą jednostki miejskie podległe burmistrzowi np. MOPS. Celowe będzie zorganizowanie pozyskiwania informacji z wyników okresowych badań (np. ankietowych). Pozyskiwanie danych dla potrzeb monitoringu celów operacyjnych będzie dokonywane raz w roku.

#### 2. Sposób gromadzenia, przetwarzania, porządkowania i przechowywania informacji.

Gromadzenie danych dla potrzeb monitoringu będzie dokonywane przez jednostki organizacyjne Urzędu Miasta zgodnie z przyporządkowaniem odpowiedzialności przez Zespół ds. monitoringu i ewaluacji. Odpowiedzialność wskazanych jednostek organizacyjnych będzie obejmowała: gromadzenie, weryfikację oraz przetwarzanie i przechowywanie danych odpowiednio do przypisanej grupy wskaźników i zadań realizacyjnych. Jednostki odpowiedzialne wykorzystują jako źródła informacji wszystkie cyklicznie przygotowywane w Urzędzie oraz jednostkach podległych dane sprawozdawcze. W przypadku wskaźników i zadań, dla których Urząd nie będzie dysponował danymi, Zespół ds. monitoringu i jednostka odpowiedzialna zdecydują o metodzie pozyskania danych ze źródeł zewnętrznych. Zespół ds. monitorowania i ewaluacji odpowiada za przeprowadzenie badań opinii mieszkańców oraz opracowania raportów z monitoringu PRI. Zespół ds. monitoringu i ewaluacji określi zakres niezbędnych badań dla potrzeb ewaluacji.

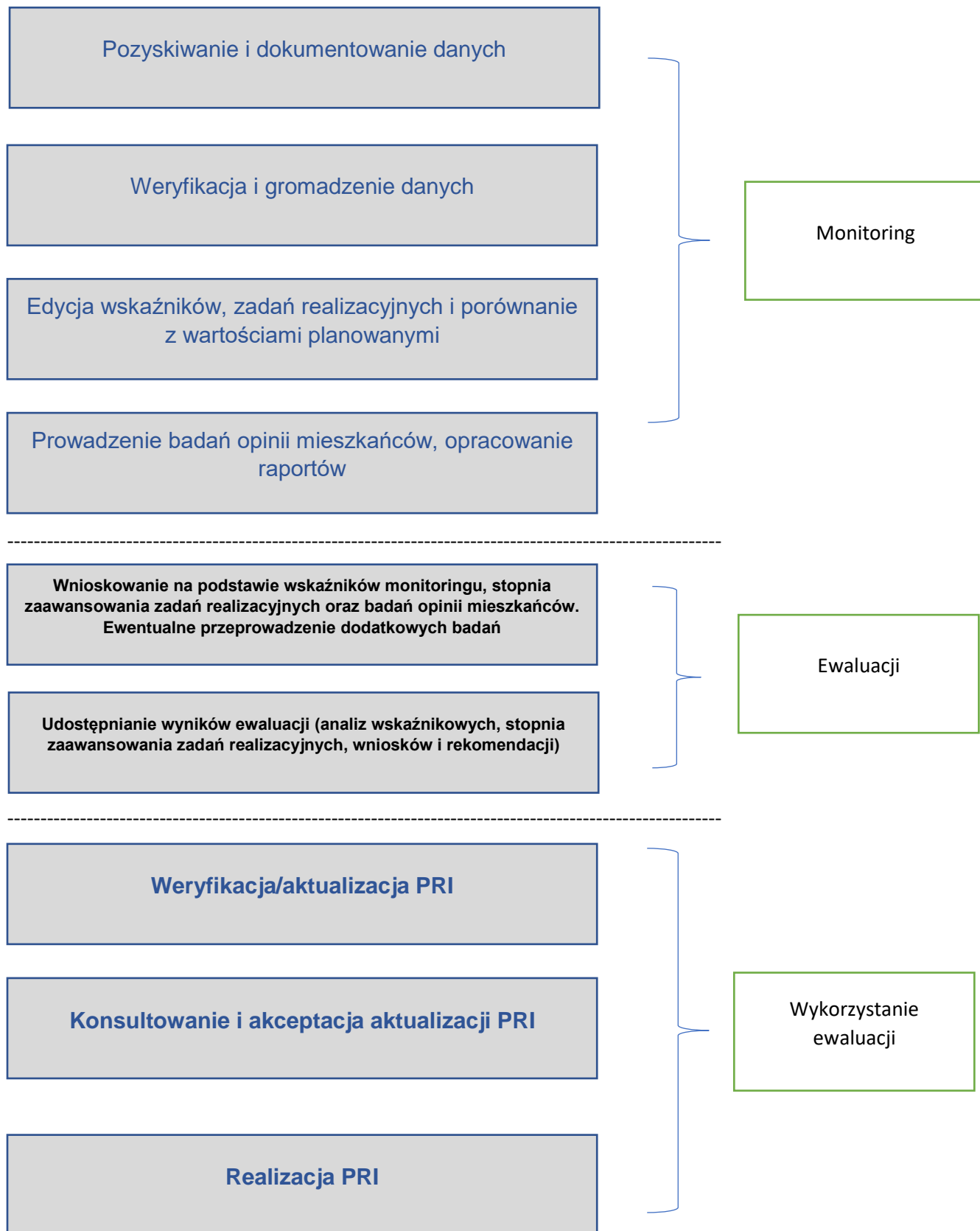
Badania przewidziane dla potrzeb monitoringu i ewaluacji oraz w ramach opracowywania raportów doraźnych będą odpowiednio uwzględniane w budżecie miasta.

Zakres i częstotliwość sporządzania okresowych raportów oraz ich adresatów.

Raporty roczne z monitoringu, wydane dwukrotnie na początku 2022 i 2023 roku.

Zakres raportów rocznych z monitoringu będzie obejmował wszystkie działania PRI oraz wskaźniki określone w matrycy wskaźników. Raporty roczne wykorzystywane będą do obserwacji postępu realizacji PRI. Jednostką odpowiedzialną za opracowanie raportu rocznego z monitoringu będzie Zespół ds. monitorowania i ewaluacji przy współpracy z pozostałymi jednostkami organizacyjnymi Miasta. Raporty z monitoringu będą sporządzane raz w roku najpóźniej do 28 lutego stycznia roku następującego po roku objętym monitoringiem. Raport roczny przedkładany będzie do informacji Radzie Miejskiej oraz udostępniany będzie na stronie internetowej miasta.

Raport końcowy z monitoringu PRI zostanie opracowany do czerwca 2024 roku i będzie zawierał podsumowanie realizacji całego PRI, a nie poszczególnych lat.



## 10. Ewaluacja rezultatów wdrożenia Planu Rozwoju Instytucjonalnego

Ewaluacja będzie polegała na analizie informacji uzyskanych z systemu monitoringu i badań opinii mieszkańców. Kryteriami oceny realizacji Planu będą: osiągnięty poziom wskaźników działań wpływających na realizację Kierunku PRI *Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje, transparentność*, stopień zaawansowania realizacji poszczególnych działań PRI oraz wpływ na niwelowanie problemów wskazanych w Planie Rozwoju Instytucjonalnego.

Ewaluacja zostanie przeprowadzona raz, na zakończenie PRI czyli ex post: W ewaluacji ex post możliwe będzie wykorzystanie także wskaźników oddziaływania. Istotny wpływ na przebieg i efekt ewaluacji będą miały dodatkowe badania realizowane w toku realizacji Programu (w zależności od potrzeb: ilościowe i/lub jakościowe) oraz analiza innych materiałów źródłowych – publikacji, raportów itp. przekazanych przez Zamawiającego oraz literatury przedmiotu.

Za przeprowadzenie ewaluacji PRI odpowiada Zespół ds. monitorowania i ewaluacji.

Wyniki ewaluacji zostaną zaprezentowane mieszkańcom, powstanie raport i infografiki, które zamieszczone na stronie internetowej i w social mediach będą łatwo dostępne dla zainteresowanych.

Bazując na współpracy z ROT przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego i roli Hajnówki, jako OSI miasta średnie tracące funkcje i miast powiatowe, po zakończeniu projektu EOG Rozwój lokalny, na podstawie wyników ewaluacji zostanie zorganizowana konferencja, także z udziałem Politechniki Białostockiej i stolicą Regionu Miastem Białostok, podczas której poza prezentacją wyników projektu, zostanie rozpowszechniony model rekomendowany przez Związek Miast Polskich, pogłębionej analizy sytuacji społeczno- gospodarczej, przy użyciu metody SWOT SRGG.

## 11. Załączniki

### Lista załączników:

- 1) Szczegółowy opis działań PRI
- 2) Wskaźniki obligatoryjne PRI
- 3) Streszczenie PRI (w języku polskim)
- 4) Streszczenie PRI (w języku angielskim)

Załącznik nr 2 – Wskaźniki obligatoryjne PRI

Lista wskaźników dla działań projektowych przyczyniających się do osiągnięcia Celu nr 2 „Lepsze dostosowanie administracji lokalnej do potrzeb swoich obywateli”:

Wskaźniki dla Celu 2	Minimalna częstotliwość pomiaru i raportowania do Operatora Programu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odsetek rekomendacji OECD z <i>Przeglądu Stanu Zarządzania w Samorządzie Lokalnym</i>, dotyczących samorządów miejskich, które zostały uwzględnione w Planie Rozwoju Instytucjonalnego i wdrożone w ramach projektu;</li> </ul>	<p>jednorazowo – [%]</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa: 60%</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba pracowników personelu administracji lokalnej przeszkolonych we wdrażaniu rekomendacji z <i>Przeglądu Stanu Zarządzania w Samorządzie Lokalnym</i> (w podziale na płeć);</li> </ul>	<p>Półrocznie</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa: 30 (K-18, M-12)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba pracowników administracji lokalnej przeszkolonych w zakresie Rozwoju Instytucjonalnego (w podziale na płeć).</li> </ul>	<p>Półrocznie</p> <p>Wartość bazowa: 0</p> <p>Wartość docelowa: 30 (K-18, M-12)</p>