Projekt „Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem” finansowany z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w ramach Programu Gospostrateg.

RAPORT

Analizy możliwości współpracy wraz z identyfikacją potencjalnych barier dla współdziałania MŚP z JST w ramach aktywności realizowanych przez pro przedsiębiorcze gminy ze wskazaniem metod budowania kultury współpracy oraz ocena przydatności proponowanych regulacji formalnych

Wykonano na rzecz SGH, w ramach projektu:

„Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem” (akronim: REGIOGMINA), nr 385453,
Program badań naukowych i prac rozwojowych
„Społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków”
GOSPOSTRATEG

Nr umowy GOSPOSTRATEG1/385453/3/NCBR/2018

Małgorzata Wojakowska-Żeglińska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Warszawa 2020 r.

Raport został wykonany przez Małgorzatę Wojakowską-Żeglińską w dniach 4 luty 2020 – 29 maja 2020 roku na podstawie umowy nr CRU 1504/2020, zawartej w dniu 4.02.2020 pomiędzy Szkołą Główną Handlową w Warszawie a Małgorzatą Wojakowską-Żeglińską.

Zakres opracowania zgodnie z umową:

Analiza możliwości współpracy wraz z identyfikacją potencjalnych barier dla współdziałania MŚP z JST w ramach aktywności realizowanych przez pro przedsiębiorcze gminy ze wskazaniem metod budowania kultury współpracy oraz ocena przydatności proponowanych regulacji formalnych

Raport liczy 113 stron

Warszawa, dnia 29 maja 2020 r.

…….

Małgorzata Wojakowska-Żeglińska

Spis treści

Streszczenie 4

Wstęp 5

Zarys sytuacji problemowej **5**

Cel opracowania…… **5**

Metody badawcze, uzasadnienie wyboru i cel ich wykorzystania **5**

Struktura i zakres raportu **7**

Rozdział 1. Możliwości współpracy JST z MŚP (na przykładzie gminy Konstancin-Jeziorna) 8

Rozdział 2. Elektroniczne Zarządzanie Dokumentacją jako instrument budowania platformy współpracy miedzy JST a przedsiębiorcami 59

Rozdział 3. Metody budowania kultury współpracy 69

Podsumowanie i wnioski końcowe 94

Bibliografia 100

Załącznik 1. Prezentacja 104

Streszczenie

Celem opracowania raportu jest analiza możliwości współpracy wraz z identyfikacją potencjalnych barier dla współdziałania MŚP z JST, w ramach aktywności realizowanych przez pro przedsiębiorcze gminy ze wskazaniem metod budowania kultury współpracy oraz oceną przydatności proponowanych regulacji formalnych. Autorka podjęła próbę przedstawienia możliwości współpracy jednostek samorządu terytorialnego z małymi i średnimi przedsiębiorstwami na przykładzie gminy Konstancin -Jeziorna.

Współpraca pomiędzy gminą a podmiotami gospodarczymi prowadzącymi działalność gospodarczą na jej terenie ma miejsce głównie na płaszczyźnie zakreślonej przepisami obowiązującego prawa i zwykle ogranicza się do wnioskowania przez podmiot gospodarczy i dokonywania bądź udzielania przez gminę oczekiwanych wpisów, zaświadczeń lub innych koncesji uzależnionych od rodzaju prowadzonej działalności.

W raporcie autorka przedstawiła wachlarz możliwości urzędu gminy Konstancin -Jeziorna dotyczącej współpracy z MŚP. Autorka dokonała identyfikacji barier dla współdziałania firm z samorządem. Podkreślając główne bariery współpracy: obowiązujące akty prawne oraz bariery mentalno – organizacyjne.

W raporcie szczegółowo zostały opisane systemy elektroniczne, w szczególności elektroniczne zarządzanie dokumentacją (EZD), jako ważne składniki wspierania współpracy.

W raporcie zaproponowano spojrzenie na organizacje publiczne pod względem kultury organizacyjnej na przykładzie urzędu gminy Konstancin -Jeziorna. Autorka podkreśliła znaczenie budowania lokalnej kultury współpracy JST z MŚP. Dokonano analizy: istniejących systemów wartości i norm w urzędzie gminy, wykorzystywanych metod korekty kursu kulturowego, przyczyn i źródeł oporu organizacyjnego, jego przejawów oraz sposobów przełamywania. Autorka przybliżyła kwestie socjokulturowego wymiaru organizacji, zależności kultury, strategii firmy oraz obszar zarządzania przez kulturę.

Słowa kluczowe: analiza, przedsiębiorstwo , jednostka samorządu terytorialnego, bariery, kultura organizacyjna, współpraca, normy, wartości.

Wstęp

Zarys sytuacji problemowej

Współpraca jednostek samorządu terytorialnego (zwłaszcza gmin i powiatów) z przedsiębiorcami jest kluczowym czynnikiem mającym wpływ na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w danej jednostce lokalnej. W tym zakresie szczególną rolę odgrywają umiejętności i wypracowane narzędzia komunikacji i współpracy w aspekcie udzielania informacji na temat działań podejmowanych przez gminę, informacji na temat zaangażowania spraw dotyczących bezpośrednio danych przedsiębiorców, czy też samej dostępności urzędu gminy/powiatu dla przedsiębiorców.

Polskie samorządy lokalne wykorzystują różne narzędzia i instrumenty w tym zakresie, jak również w różny sposób podejmują działania zmierzające do współpracy z przedsiębiorcami. Jak wykazały badania przeprowadzone w ramach projektu REGIOGMINA[1], gminy w województwie kujawsko-pomorskim w różnorodny sposób podchodzą do problematyki wpierania przedsiębiorczości na swoim terenie. Wiele z nich nie wypracowało modelu współpracy w tym zakresie czy też posiada pewne luki, które utrudniają taką współpracę (np. brak na stronach UG dedykowanymi informacjami dla przedsiębiorców czy też powszechny brak informacji o zaangażowaniu procedowanych spraw).

Cel opracowania

Celem opracowania jest analiza możliwości współpracy wraz z identyfikacją potencjalnych barier dla współdziałania MŚP z JST, w ramach aktywności realizowanych przez pro przedsiębiorcze gminy ze wskazaniem metod budowania kultury współpracy oraz oceną przydatności proponowanych regulacji formalnych.

Metody badawcze, uzasadnienie wyboru i cel ich wykorzystania

W badaniu zostaną wykorzystane następujące metody i techniki badawcze:

- Analiza danych zastanych (Desk research),

- Metoda badań dokumentów w zakresie współpracy JST z MŚP,
- Analiza indywidualnych przypadków (Case study),
- Indywidualny wywiad pogłębiony IDI (individual in-depth interview) przeprowadzony z władzami wybranych JST i MŚP,
- Burza mózgów.

W celu zrealizowania celu głównego badania autor raportu wykorzystał szeroki wachlarz metod i technik badawczych. Różnorodność zastosowanych form umożliwiła zebranie odpowiedniego materiału do zrealizowania celu badania i opracowania wniosków końcowych.
Przystępując do badań, autor w pierwszym etapie w sposób obszerny wykorzystując metodę badań dokumentów przeanalizował treści obowiązujących aktów prawnych związanych z działalnością i współpracą JST z MŚP jak również obieg dokumentów w urzędach JST.

Autor zastosował również metodę badawczą Desk research polegającą na kompilacji innych utworów oraz analizowaniu i przetwarzaniu danych i informacji pochodzących z istniejących źródeł, a następnie formułowaniu na ich podstawie wniosków dotyczących badanego problemu**.**

Szczególnie istotne na tym etapie prac okazały się analizy przypadków (Case study), które pozwoliły na zaobserwowanie dobrych praktyk w zakresie współpracy JST z MŚP. W dalszym etapie prac przystąpiono do badań następującymi metodami :

- IDI (individual in-depth interview) przeprowadzony po przez indywidualny wywiad pogłębiony (w systemie online oraz telefonicznie) z wybranymi urzędnikami JST i przedsiębiorcami MŚP w celu ustalenia oczekiwań i możliwości współpracy z urzędami JST,
- Burza mózgów. Metoda wykorzystana przez autora w celu opracowania wyników końcowych badania i wypracowania rekomendacji.

Autor dokonał wnikliwej analizy literatury przedmiotu a podstawową bibliografię umieścił w spisie literatury.

Struktura i zakres raportu

Raport składa się ze wstępu, trzech rozdziałów merytorycznych, podsumowania i bibliografii.

W rozdziale pierwszym omówiono problematykę dotyczącą możliwości współpracy z MŚP. Rozważania podjęte w rozdziale zostały przeprowadzone na przykładzie gminy Konstancin-Jeziorna.

Rozdział drugi natomiast poświęcony został Elektronicznemu Zarządzaniu Dokumentacją (EZD). W tej części raportu zaprezentowano wyniki badań fokusowych zrealizowanych wybranych JST w całej Polsce.

Rozdział trzeci został poświęcony metodom budowania kultury współpracy pomiędzy JST, a MŚP.

Rozdział 1. Możliwości współpracy JST z MŚP (na przykładzie gminy Konstancin-Jeziorna)

Przez urzędy instytucji samorządowych i państwowych przepływa bardzo duża liczba korespondencji dotyczącej zarówno spraw prowadzonych przez inne instytucje jak również petentów indywidualnych, zwracających się do tych urzędów w sprawach podlegających ich jurysdykcji. Sprawne i terminowe załatwianie tych spraw zależy w dużej mierze od sprawnej organizacji pracy urzędów, w tym w szczególności od właściwego obiegu dokumentów.

Aby proces ten mógł przebiegać szybko i sprawnie, konieczne jest ustalenie zasad obiegu dokumentów w urzędzie.

Realizując delegacje ustawową art. 6 ust. 2b ustawy z dnia 14 lipca 1983 r. o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach (Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz.673 z późn. zm.) Prezes Rady Ministrów wydał w dniu 18 stycznia 2011 r. rozporządzenie w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych (Dz. U. Nr 14 poz. 67 z póź. zm. Zakres regulacji ujęty w § 1 rozporządzenia obejmuje:

- instrukcję kancelaryjną;
- sposób klasyfikowania i kwalifikowania dokumentacji w formie jednolitych rzeczowych wykazów akt,
- instrukcję w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych.

Instrukcja kancelaryjna w § 2. stanowi, że czynności kancelaryjne są wykonywane w systemie tradycyjnym lub w systemie EDZ. O podstawowym systemie wykonywania czynności kancelaryjnych decyduje kierownik podmiotu, który może jednak wskazać, przy zaistnieniu określonych w instrukcji okoliczności, wyjątki od podstawowego sposobu dokumentowania przebiegu załatwiania spraw poprzez wskazanie klas z wykazu akt których te wyjątki będą dotyczyć oraz wskazanie systemu w jakim będą one prowadzone.

Po wskazaniu systemu EDZ jako podstawowego sposobu dokumentowania przebiegu załatwiania spraw ponownie wskazania sytemu tradycyjnego jest niedopuszczalne.

Informatyzacja urzędu związania z wprowadzaniem system EDZ wymaga zakupu odpowiedniej ilości sprzętu i oprogramowania, budową wewnętrznych i zewnętrznych sieci

teleinformatycznych, odpowiednim wyszkoleniem pracowników oraz umiejętną edukacją interesantów zachęcającą ich do elektronicznego kontaktowania się z urzędem. Doświadczenie ostatnich lat wskazuje, że proces ten ma charakter ciągły, rynek oferuje sprzęt i oprogramowania co raz to nowszych generacji, szkolenie pracowników musi być dostosowane do tempa zmian narzędzi pracy oraz rotacji kadr a wprowadzanie kolejnych systemów informatycznych „spinających” poszczególne jednostki administracyjne w ogólnopolskie bazy danych wymusza budowanie sieci teleinformatycznych o coraz większych prędkościach transmisji danych.

Pośród rynkowej oferty systemów EDZ bodaj dominującą pozycję na rynku zdobył system Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją autorstwa **P**odlaskiego **U**rzędu **W**ojewódzkiego. Podręcznik użytkowania systemu określa, że „System umożliwia kompleksowe załatwianie i rozstrzyganie spraw w postaci elektronicznej oraz wsparcie prowadzenia spraw prowadzonych w postaci tradycyjnej”. Poza wskazaną powyżej, podstawową funkcją systemu, posiada on wiele przydatnych dla usprawnienia pracy urzędu cech i funkcjonalności.

Jedną z podstawowych korzyści z wdrożenia systemów EZD w administracji jest podniesienie transparentności pracy urzędów i urzędników. Praktyka dowodzi, że urzędy, w których EZD obowiązuje jako podstawowy system kancelaryjny, funkcjonują sprawniej, podnoszą kulturę organizacyjną pracy, a urzędnicy z większą dyscypliną i odpowiedzialnością realizują powierzone zadania.

Umożliwienie śledzenia czynności wykonywanych przez urzędników w trakcie załatwiania spraw to korzyść dla klientów administracji, gdyż mają oni możliwość zapoznawania się ze sposobem i stanem zaawansowania załatwiania sprawy oraz precyzyjne narzędzie kierownictwa do zarządzania urzędem.

Możliwość wymiany zabezpieczonej korespondencji pomiędzy podmiotami publicznymi wyłącznie w postaci elektronicznej, poprzez system EZD PUW zintegrowany z e-PUAP, eliminuje koszy wysyłki drogą tradycyjną, pozwala zaoszczędzić materiały eksploatacyjne drukarek oraz czas pracy pracowników, a także skraca czas doręczeń, obiegu dokumentów w wyniku czego znacznie skraca czas załatwiania spraw.

Prowadzenie elektronicznej korespondencji wewnętrznej w urzędzie, zarówno pomiędzy urzędnikami, jak i komórkami organizacyjnymi urzędu, przekłada się na zredukowanie liczby wytwarzanych dokumentów papierowych oraz przyspiesza proces załatwiania spraw.

Interoperacyjność uzyskiwana jest poprzez automatyczną komunikację pomiędzy urzędami poprzez ePUAP oraz inne platformy regionalne. Dzięki elektronizacji procedur administracyjnych

powstaje możliwość korzystania z zasobów informacyjnych państwa, co z kolei pozwala na odciążanie obywateli od konieczności pozyskiwania i przenoszenia dokumentów w postaci papierowej pomiędzy urzędami.

Istotną cechą systemu EZD PUW jest możliwość ponownego wykorzystania produktów wytwarzanych przez administrację w ramach realizowanych zadań własnych, definiowaną przez autorów systemu jako reużywalność. Cecha ta dotyczy to także wytwarzanych innych produktów niż sam jednolity system, takich jak procedury, dokumentacja, aplikacje oraz współdzielenie bazy wiedzy tworzonej dzięki współpracy pomiędzy wieloma urzędami. Wartością przedsięwzięcia o nazwie EZD PUW jest sieć współpracujących ze sobą urzędów i wykorzystywanie wspólnie wypracowywanych rozwiązań.

Jednolitość systemu EZD PUW funkcjonującego w jednostkach administracji publicznej umożliwia realizacje zadań statystycznych poprzez generowanie i przechowywanie danych statystycznych zestawianych wg różnych kryteriów (m.in. liczba użytkowników, dokumentów elektronicznych, naturalnych i skanowanych, liczba wysyłek i podpisów itp.). oraz jego funkcjonowania w administracji i wpływu na rozwój e-administracji. Możliwe jest dokonywanie wielowariantowych analiz porównawczych we wszystkich obszarach aktywności systemu.

W[2] Urzędzie Gminy Konstancin-Jeziorna wychodząc naprzeciw dalszemu rozwojowi wprowadzanych systemów i rozwiązań elektronicznych zdecydowano się na zakup nowego programu, który zostanie wdrożony w życie administracji urzędu 1 stycznia 2021 roku.

W ramach realizacji tego zadania zostaną zrealizowane następujące zadania dotyczące systemów i rozwiązań informatycznych:

Elektroniczne Biuro Obsługi Interesanta (EBOI)

Stworzenie jednolitego systemu e-usług polegać będzie na stworzeniu dwóch struktur – platformy zewnętrznej dla interesariuszy Urzędu i platformy wewnętrznej dla jej pracowników. Portal oparty będzie o system zarządzania treścią, który pozwoli na dowolne profilowanie przekazywanych treści. Portal zewnętrzny to elektroniczna platforma umożliwiająca publikację i prezentację informacji z różnych dziedzin.

Celem portalu jest zebranie w jednym miejscu informacji obejmującej różne aspekty działalności Urzędu. Aby informacja ta była łatwo dostępna, treści publikowane w portalu zostaną

[2] Wywiad z Dariuszem Lipcem Skarbnikiem Urzędu Gminy Konstancin -Jeziorna.

podzielone tematyczne. E-usługi związane będą z m. in. możliwością prowadzenia przez interesariusza rozliczeń finansowych drogą elektroniczną z urzędem oraz udostępnieniem interesariuszowi jego danych, np. wglądu w historię jego rozliczeń finansowych z Urzędem. Portal zostanie zrealizowany jako serwis WWW dostępny publicznie w sieci Internet z wydzieleniem części ogólnie dostępnej dla użytkowników anonimowych oraz części dostępnej po uwierzytelnieniu użytkownika. Formatowanie publikowanych treści ma następować w oparciu o zdefiniowane szablony, zapewniające spójną prezentację informacji na całej platformie. Zadaniem portalu wewnętrznego będzie integracja informacji i usług dotyczących publikowanych tematów. Dodatkowo, warunkiem koniecznym stworzenia i funkcjonowania platformy będzie modernizacja posiadanych systemów dziedzinowych, udostępniających w sposób automatyczny bez udziału pracownika Urzędu odpowiednie dane.

Interaktywność EBOI pozwoli na wprowadzenie mechanizmów umożliwiających kontakt z odbiorcami przekazu praktycznie na wszystkich płaszczyznach. Dostarczane rozwiązania będą zgodne z obowiązującym stanem prawnym, przepisami prawnymi regulującymi działalność samorządu we wszystkich dziedzinach jego funkcjonowania. W szczególności należy podkreślić zgodność z Krajowymi Ramami Interoperacyjności oraz, jeżeli jest to wymagane dla poszczególnych systemów – powinny umożliwiać wymianę danych z innymi rejestrami publicznymi. Ponadto rozwiązania udostępnione dla interesariuszy powinny się cechować wysoką przyjaznością interfejsu użytkownika, jak również niezależnością technologiczną i geograficzną rozwiązania. Dlatego dostarczony system powinien mieć możliwość obsługi za pomocą najpopularniejszych przeglądarek internetowych a także za pomocą urządzeń mobilnych. Portal dla interesanta musi się charakteryzować wysoka dostępnością i być zgodny ze standardami dostępności treści internetowych WCAG 2.0. Portal będzie w sposób intuicyjny kierował użytkownikami dając możliwość przechodzenia od ogółu do szczegółu. Wszystko to tworzy nową jakość w zarządzaniu i udostępnianiu elektronicznych usług publicznych dla mieszkańców, podatników i przedsiębiorców uzyskujących usługi ze strony urzędu.

EBOI zintegrowany będzie z EOD oraz ePUAP (synchronizacja kart i opisów usług). Będzie także możliwość podłączania pod karty usług formularzy ePUAP oraz dokumentów do pobrania, np. w formacie doc, pdf.

Modernizacja Elektronicznego Obiegu Dokumentów

System elektronicznego obiegu dokumentów jest elementem niezbędnym do uruchomienia wirtualnego urzędu, w którym interesant będzie mógł wnosić sprawy w sposób elektroniczny przez Internet. Upgrade systemu umożliwi świadczenie usług elektronicznych na wysokim poziomie dojrzałości pomiędzy Urzędem Miasta i Gminy a klientami. Możliwe będzie informowanie interesanta o stanie realizacji jego sprawy (wymóg ustawowy - ustawa o dostępie do informacji publicznej). System zostanie także wyposażony w rozbudowany moduł bezpieczeństwa zarządzający dostępem użytkowników zarówno do odpowiedniego typu dokumentów (grup dokumentów, teczek), jak i funkcji systemu.

Zintegrowany System Płatności elektronicznych e-płatności

Zintegrowana portal usługowo-płatniczy będzie stanowić dedykowaną platformę dla interesariuszy Urzędu, którymi mogą być zarówno mieszkańcy, przedsiębiorcy czy inne osoby mające zobowiązania wobec Gminy.

Obecnie w Urzędzie informowanie o płatnościach oraz płatności przez interesariuszy są wykonywane w sposób, w który interesariusz musi kontrolować wymagalność terminów płatności wobec miasta na podstawie dostarczanych dokumentów, a samo potwierdzenie dokonanej płatności następuje na wniosek interesariusza lub telefonicznie. Z tego powodu wiele należności wobec gminy może stawać się zaległościami wymagalnymi, dla których trzeba uruchamiać kosztowne procedury egzekucji tych należności.

Systemem płatności elektronicznych zostanie zintegrowany z e-usługami poprzez stworzoną platformę e-usług publicznych. Dzięki temu umożliwiona będzie sprawna realizacja płatności należności. Z poziomu przeglądu danych będzie można przejść do operacji zapłaty z automatycznym przekierowaniem do systemu płatności elektronicznych w kontekście wybranych rozrachunków celem ich opłacenia. Portal zapewni informację o wszystkich rozliczeniach interesariusza z Urzędem, a dla każdej pozycji wymagającej opłaty umożliwi automatyczne uruchomienie płatności elektronicznej, automatycznie uzupełniając dane do przelewu. Wykonywanie płatności elektronicznych jest możliwe dla każdej z e-usług, bezpośrednio na konto Urzędu, za pomocą bezpiecznego systemu przelewów elektronicznych.

Zakup baz danych oraz oprogramowania koniecznych do świadczenia e-usług

W związku z wdrażanymi e-usługami niezbędny jest zakup oprogramowania bazodanowego do serwera. Zapewni to zwiększenie wydajności, ograniczenie błędów, wspomaganie procesów decyzyjnych i analitycznych. Oprogramowanie bazodanowe pozwoli na usprawnienie funkcjonowania Urzędu w obszarach gromadzenia, przetwarzania i przepływu informacji pod kątem e-usług oraz baz danych z nimi związanych. Podstawową cechą oprogramowania jest skalowalność. W odpowiedzi na zwiększanie się ilości i pojawianie się nowych danych w systemie, oprogramowanie do ich obsługi musi być rozbudowywane o nowe funkcje. Rozbudowa taka powinna być wykonana w momencie konieczności obsługi zwiększonej ilości danych. Główną przesłanką realizacji zadania jest zaimplementowanie mechanizmu wpływającego na bezpieczeństwo działania baz danych.

W ramach zadania zostaną zakupione bazy danych i oprogramowanie niezbędne do budowy węzłów wymiany informacji, w tym brokera, oraz zostaną zmodernizowane posiadane już systemy serwerowe.

Broker integracyjny umożliwiający używanie profilu zaufanego ePUAP do logowania w module obsługi interesanta

Integracja EBOI z ePUAP pod kątem autoryzacji ePUAP z wykorzystaniem mechanizmów profilu zaufanego.

Wdrożenie funkcji obsługi profilu zaufanego do podpisywania wniosków/formularzy w module obsługi interesanta pozwoli w sposób sprawny i automatyczny korzystać użytkownikowi z funkcjonalności/możliwości różnych systemów (aplikacji, platform, modułów):

- e-PUAP,
- systemów dziedzinowych wykorzystywanych przez Urząd.

Platforma usług publicznych będzie nie tylko miejscem udostępniania e-usług, ale także miejscem, w którym będą umieszczane informacje o świadczonych e-usługach i działaniach Urzędu czy informacji o Gminie. Każdy obywatel, firma, gospodarstwo domowe będą mogli założyć na nim swoje konto – profil interesanta. Na portalu będzie umieszczony walidowany formularz, który po uzupełnieniu zostanie przesłany do upoważnionego pracownika Urzędu. Logowanie do Portalu będzie się odbywało za pośrednictwem konta e-PUAP, tzw. pojedyncze logowanie (ang. single sign-

on, SSO). Użytkownik po zalogowaniu będzie miał dostęp do elektronicznych formularzy. Możliwe będzie również dodanie, modyfikacja formularzy lub przekierowanie na odpowiedni formularz w portalu e-PUAP. Formularze będą w sposób automatyczny uzupełnione danymi z profilu – konta oraz danymi z innych systemów, w tym systemów dziedzinowych Urzędu, z bazy danych Urzędu. Uwierzytelniane lub podpisywane elektronicznych dokumentów będzie realizowane poprzez zaufany profil e-PUAP i składane za pośrednictwem e-PUAP.

Integracja systemów dziedzinowych umożliwiających obsługę systemów e-usług

W celu uproszczenia i ujednolicenia architektury informatycznej Urzędu rekomendowanej jest modernizacja i zwiększenie integracji obecnych aplikacji dziedzinowych, tak aby mógł powstać zintegrowany system dziedzinowy, oparty o nowoczesne i efektywne technologie, obejmujący wszystkie obszary funkcjonowania Urzędu, w tym realizację elektronicznych usług publicznych i przeznaczony do wspomagania prac wszystkich obszarów zarządzania w Urzędzie. System może być podzielony na dowolną ilość modułów, tak aby zapewnić łącznie funkcjonalność w następujących obszarach:

- Finansowo-księgowy,
- Obsługa dochodów podatkowych i opłat, w tym m.in. w zakresie funkcji podatek od nieruchomości, podatek rolny, podatek leśny, podatek od środków transportu, opłata za reklamę, opłata za zezwolenia na sprzedaż alkoholu, opłata za wywóz odpadów,
- Ewidencyjny i administracyjny.

Szyna usług

Aby zrealizować możliwość świadczenia elektronicznych usług publicznych konieczne jest połączenie wdrażanych w Urzędzie systemów i rozwiązań informatycznych, w tym zintegrowanego systemu w obszarze finansowo-księgowym oraz obszarze związanym z opłatami i należnościami mieszkańców wobec Urzędu z platformą usługowo-płatniczą (zintegrowaną z platformą e-PUAP oraz systemem płatności elektronicznych). Wdrożenie szyny usług ma celu automatyzację procesu przepływu deklaracji podatkowych z platformy e-PUAP do systemów podatkowych.

Portal, na którym zostanie uruchomiona e-usługa będzie pełnił rolę komunikatora poprzez integrację z systemem obiegu dokumentów, co umożliwi dwustronną wymianę informacji w kontekście danego rozrachunku, w tym inicjowanie korespondencji z podatnikiem przez Urząd.

Wymagania dla Interfejsu Komunikacyjnego (Szyna Usług):

- Interfejs umożliwi podłączanie, katalogowanie i wzajemne udostępnianie usług pomiędzy systemami wewnętrznymi a zewnętrznymi.
- Interfejs musi wspomagać definiowanie implementację, wdrażanie i zarządzanie mechanizmami automatycznych importów/exportów.
- Usługi publiczne są widoczne dla użytkowników platformy integracyjnej poprzez:
    - punkt dostępu do usługi stanowiący adres sieciowy usług w ramach infrastruktury interfejsu,
    - punkt dostępu do definicji usługi (adres URL) - stanowiący adres sieciowy dokumentu WSDL opisującego usługę.
- Interfejs musi posiadać mechanizm umożliwiający planowe i cykliczne uruchamianie importów i eksportów Zarządzanie planowanymi do uruchomienia usługami musi odbywać się w sposób spójny z jednego miejsca na zasadzie definiowania harmonogramu wywołań.
- Interfejs musi umożliwiać realizację procesów integracyjnych w oparciu o model synchroniczny i asynchroniczny.
- Interfejs musi wspierać co najmniej następujące standardy komunikacji: SOAP, JMS, HTTP, HTTPS oraz obsługiwać translację komunikatów pomiędzy tymi protokołami. Interfejs musi umożliwiać tworzenie własnych skryptów pozwalających na rozszerzenie standardów komunikacji.
- Interfejs umożliwia przeszukiwanie, podgląd i zarządzanie aktywnymi importami/eksportami.

Platforma usług publicznych udostępniająca dane z systemów dziedzinowych

Platforma e-usług publicznych, realizowana jako portal internetowy stanowić będzie front-end całego rozwiązania oferującego e-usługi publiczne w oparciu o dane przetwarzane w systemach dziedzinowych stanowiących back-end rozwiązania. Zadaniem portalu będzie zapewnienie elektronicznej komunikacji Urzędu z interesariuszami, obywatelami i firmami. Oferowane e-usługi związane będą z m. in. możliwością prowadzenia przez interesariuszy rozliczeń finansowych drogą elektroniczną z urzędem oraz udostępnieniem interesariuszowi jego danych, np. wglądu w historię jego rozliczeń finansowych z Urzędem. Platforma e-usług publicznych zakłada zaawansowaną interakcję internauty (interesariusza) z systemem. Żadna z opisywanych e-usług nie jest rozwiązaniem pasywnym, tzn. udostępniającym informacje bez aktywnego działania

użytkownika. Poszczególne e-usługi różnią się poziomem interakcji, przy czym większość e-usług zakłada rozbudowane interakcje człowieka z systemem w ramach realizacji e-usługi.

Kluczem do innowacyjności rozwiązania obejmującego dedykowany portal jest fakt, że tworzy on warstwę łączącą systemy informatyczne działające wewnątrz urzędu jako organizacji ze światem zewnętrznym czyli interesariuszami urzędu. Portal będzie w głównej mierze integratorem wielu istniejących już rozwiązań i w tym świetle należy go rozpatrywać.

Platforma e-usług publicznych umożliwi realizację 8 e-usług na 5 poziomie dojrzałości:

- Elektroniczna obsługa podatku od nieruchomości osób fizycznych,
- Elektroniczna obsługa podatku od nieruchomości osób prawnych,
- Elektroniczna obsługa podatku od środków transportu,
- Elektroniczna obsługa podatku rolnego osób fizycznych,
- Elektroniczna obsługa podatku rolnego osób prawnych,
- Elektroniczna obsługa podatku leśnego osób fizycznych,
- Elektroniczna obsługa podatku leśnego osób prawnych,
- Elektroniczna obsługa opłaty za wywóz odpadów komunalnych,

W tym celu zostanie także udostępniony elektronicznie formularz.

Wymagania ogólne dla dostarczanego rozwiązania:

- System będzie posiadał budowę modułową i jednocześnie będzie stanowić kompleksowy zintegrowany system zarządzania obejmujący swoim zakresem określoną powyżej funkcjonalność. Wymagane jest wzajemne współdziałanie aplikacji programowych poprzez powiązania logiczne i korzystanie ze wspólnych danych przechowywanych w serwerze bazy danych.
- System będzie zbudowany w technologii klient-serwer lub w technologii wielowarstwowej w oparciu o bazę danych.
- System będzie posiadać graficzny interfejs użytkownika gwarantujący wygodne wprowadzanie danych, bieżącą kontrolę poprawności wprowadzanych danych, przejrzystość prezentowania danych na ekranie oraz wygodny sposób wyszukiwania danych po dowolnych kryteriach.

- System będzie pracować w środowisku sieciowym i posiadać wielodostępność pozwalającą na równoczesne korzystanie z bazy danych przez wielu użytkowników.
- System będzie posiadać mechanizmy ochrony danych przed niepowołanym dostępem, nadawania uprawnień dla użytkowników do korzystania z modułów jak również do korzystania z wybranych funkcji.
- System będzie zintegrowany z e-PUAP (w wybranych konfiguracjach posiadających wbudowane interfejsy zgodne z e-PUAP), stanowiąc centrum elektronicznej dystrybucji informacji oraz promocji usług elektronicznych urzędu skierowanej do obywateli.

Aplikacja mobilna

Komunikacja na odległość z mieszkańcami Gminy może być realizowana wieloma kanałami elektronicznej dystrybucji treści. Każdy z kanałów znajduje swoich odbiorców w zależności od indywidualnych preferencji, przyzwyczajeń oraz możliwości dostępu do technologii. Nowoczesny Urząd musi starać reagować na zmieniające się wyzwania związane ze zmianą technologii komunikacyjnych, a także na zmiany zachodzące w społeczeństwie w zakresie nowych trendów w komunikacji.

W ramach proponowanego rozwiązania Urząd otrzyma możliwość dostępu do aplikacji webowej, która umożliwi mieszkańcom otrzymywanie kategoryzowanej informacji przez specjalnie przygotowaną aplikację na telefony/smartfony/tablety itp. z systemem Android oraz systemem iOS. Powyższe rozwiązanie umożliwi mieszkańcom, którzy ściągnęli aplikację na swoje urządzenie mobilne odbierać informacje, które zostały opracowane i opublikowane przez administratorów systemu w dowolnie określonych przez Urząd kategoriach. Aplikacja będzie obsługiwała komunikaty PUSH w zakresie wiadomości z systemów zasilających (powiadamianie o płatnościach, zaległych płatnościach, wystawionych dokumentów w sprawie). Możliwe także będzie powiadamianie mieszkańców o występujących lub przewidywanych zagrożeniach.

Dodatkowo, w związku z tym, iż główną rolę z punktu widzenia działania systemów i środowiska teleinformatycznego, jako całości będą odgrywać użytkownicy systemu – pracownicy Urzędu, zostaną oni skierowani na szkolenia z zakresu pracy i obsługi systemów informatycznych. Uczestnik szkolenia uzyska kompetencje w zakresie sprawnego wykorzystania stworzonych rozwiązań informatycznych.

Zakup sprzętu

Dla wydajnego funkcjonowania zintegrowanego systemu informatycznego oraz poszczególnych e-usług konieczny jest zakup nowego sprzętu IT. Infrastruktura informatyczna Urzędu Miasta i Gminy powinna zapewnić efektywne i bezpieczne korzystanie z posiadanego systemu, jak również wysoki poziom zabezpieczenia posiadanych danych. W związku z powyższym, w projekcie zaplanowano zakup serwera oraz urządzenia wielofunkcyjnego. Użytkowanie nowego sprzętu zapewni wysoką wydajność i stabilność pracy, ale także zapewni efektywne i bezpieczne korzystanie z posiadanego systemu, jak również wysoki poziom zabezpieczenia posiadanych danych. Poniżej zostały przedstawione poszczególne minimalne parametry niezbędnych środków, jakie mają zostać zakupione.

Serwer

- min. dwuprocesorowy,
- min. 64 GB pamięci RAM,
- dyski SAS

Urządzenie wielofunkcyjne

- Funkcje: Kopia, E-mail, Druk, Skanowanie
- Prędkość drukowania:
    - Kolorowe: do 30 str./min
    - Czerń: do 30 str./min
- Rozdzielczość wydruku: 1200 x 2400 dpi
- Rozdzielczość kopii: 600 x 600 dpi
- 4 tace
- Podajnik górny DADF
- Sieć przewodowa i bezprzewodowa
- Szyfrowanie AES 256bit
- finiszer zszywający

Szczegółowy opis minimalnych parametrów dla wyżej wymienionych urządzeń znajdują się w specyfikacji technicznej dołączonej do materiałów.

Konstancin-Jeziorna jest gminą zaliczaną do kategorii gmin miejsko – wiejskich. Gmina położona jest w powiecie piaseczyńskim w województwie mazowieckim, niespełna 20 km od centrum Warszawy i około 16 km od Portu Lotniczego im. Fryderyka Chopina. Obejmuje terytorium o pow. 78,63 km^2, z czego powierzchnia miasta to 17,75 km^2, a terenów wiejskich 60,87 km^2. Na terenach wiejskich rozlokowane są dwadzieścia trzy sołectwa natomiast w mieście są dwa osiedla. Na obszarze gminy zameldowane na pobyt stały są 23 750 osoby, natomiast zgodnie z rejestrem wyborców gmina liczy 24 081 mieszkańców. Gmina od północy graniczy z miastem stołecznym Warszawa natomiast wschodnią granicę gminy stanowi koryto rzeki Wisły. Na terenie położonych jest pięć rezerwatów przyrody: Olszyna Łyczyńska, Łęgi Oborskie, Skarpa Oborska, Wyspy Zawadowskie i Świderskie oraz duże fragmenty Chojnowskiego Parku Krajobrazowego. Gmina prowadzi sześć publicznych szkół podstawowych oraz cztery przedszkola i żłobek, Konstanciński Dom Kultury, Gminny Ośrodek Sportu i Rekreacji, Gminną Bibliotekę Publiczną oraz Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej. Opiekę nad osobami potrzebującymi sprawuje Ośrodek Pomocy społecznej a za gospodarkę komunalną odpowiada Zakład Gospodarki Komunalnej. Na terenie gminy zlokalizowane są liczne prywatne szkoły i przedszkola a jej dumą są, specjalizujące się w chirurgii kostnej i rehabilitacji, szpitale, sanatorium i prywatne zakłady rehabilitacyjne.

Na terenach obecnej gminy zostały założone podwarszawskie letniska ponad wiek temu.

W 1917 r. Konstancin uzyskał status uzdrowiska i również obecnie, jako jedyna miejscowość na Mazowszu, status ten posiada. Na przestrzeni dziesięcioleci Konstancin i jego okolice były terenem intensywnego osadnictwa warszawskiej elity przemysłowo-artystycznej co spowodowało, że na terenie gminy znajduje się ponad sto obiektów architektonicznych oraz układów przestrzennych wpisanych do rejestru zabytków.

Posiadanie przez Gminę statusu Uzdrowiska, zgodnie z zapisami ustawy z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych (Dz. U. 2005 Nr 167 poz. 1399 z póź. zm.) w znacznym stopniu ogranicza swobodę prowadzenia działalności gospodarczej na jej terenie, i tak:

- w strefie „A" ochrony uzdrowiskowej procentowy udział terenów zieleni musi wynosi nie mniej niż 65%, i mogą w niej być lokalizowane zakłady lecznictwa uzdrowiskowego i urządzenia lecznictwa uzdrowiskowego, a także inne obiekty służące lecznictwu uzdrowiskowemu lub obsłudze pacjenta lub turysty, w zakresie nieutrudniającym funkcjonowania lecznictwa uzdrowiskowego, w szczególności: pensjonaty, restauracje lub

kawiarnie. Zabrania się natomiast budowy w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 7 lipca 1994 r. – Prawo budowlane zakładów przemysłowych, budynków mieszkalnych jednorodzinnych i wielorodzinnych, garaży wolno stojących, obiektów handlowych o powierzchni użytkowania większej niż 400 m^2, stacji paliw oraz punktów dystrybucji produktów naftowych, autostrad i dróg ekspresowych, parkingów naziemnych o liczbie miejsc postojowych większej niż 15% miejsc noclegowych w szpitalach uzdrowiskowych, sanatoriach uzdrowiskowych i pensjonatach, nie większej jednak niż 30 miejsc postojowych, oraz parkingów naziemnych przed obiektami usługowymi o liczbie miejsc postojowych nie większej niż 10, obiektów budowlanych mogących zawsze znacząco oddziaływać na środowisko, zapór piętrzących wodę na rzekach oraz elektrowni wodnych i wiatrowych, uruchamiania składowisk odpadów stałych i płynnych, punktów skupu złomu i punktów skupu produktów rolnych, składów nawozów sztucznych, środków chemicznych i składów opału, uruchamiania pól biwakowych i campingowych, budowy domków turystycznych i campingowych, prowadzenia targowisk, z wyjątkiem punktów sprzedaży pamiątek, wyrobów ludowych, produktów regionalnych, w formach i miejscach wyznaczonych przez gminę, prowadzenia działalności rolniczej, trzymania zwierząt gospodarskich, organizacji rajdów samochodowych i motorowych zakłócających proces leczenia uzdrowiskowego albo rehabilitacji uzdrowiskowej, i działalności o charakterze rozrywkowym zakłócającej ciszę nocną w godz. 22.00 – 6.00, z wyjątkiem imprez masowych znajdujących się w harmonogramie imprez gminnych, pozyskiwania surowców mineralnych innych niż naturalne surowce lecznicze, wyrębu drzew leśnych i parkowych, z wyjątkiem cięć pielęgnacyjnych,) prowadzenia robót melioracyjnych i innych działań powodujących niekorzystną zmianę istniejących stosunków wodnych, prowadzenia działań mających negatywny wpływ na fizjografię uzdrowiska i jego układ urbanistyczny lub właściwości lecznicze klimatu.

- w strefie „B” ochrony uzdrowiskowej procentowy udział terenów zieleni wynosi nie mniej niż 50%, dopuszcza się lokalizację niemających negatywnego wpływu na właściwości lecznicze uzdrowiska lub obszaru ochrony uzdrowiskowej oraz nieuciążliwych dla pacjentów – obiektów usługowych, turystycznych, w tym hoteli, rekreacyjnych, sportowych i komunalnych, budownictwa mieszkaniowego oraz innych związanych z zaspokajaniem potrzeb osób przebywających na tym obszarze lub objęty granicami parku narodowego lub rezerwatu przyrody albo jest lasem, morzem lub jeziorem. Nie dopuszcza się miedzy innymi

budowy stacji paliw bliżej niż 500 m od granicy strefy „A” ochrony uzdrowiskowej, parkingów naziemnych o liczbie miejsc postojowych powyżej 50, z wyjątkiem podziemnych i naziemnych parkingów wielopoziomowych, wyrębu drzew leśnych i parkowych, z wyjątkiem cięć pielęgnacyjnych i wyrębu określonego w planie urządzenia lasu, zakładów przemysłowych, obiektów handlowych o powierzchni użytkowania większej niż 400 m^2, uruchamiania składowisk odpadów stałych i płynnych, punktów skupu złomu i punktów skupu produktów rolnych, składów nawozów sztucznych, środków chemicznych i składów opału, pozyskiwania surowców mineralnych innych niż naturalne surowce lecznicze, prowadzenia robót melioracyjnych i innych działań powodujących niekorzystną zmianę istniejących stosunków wodnych, prowadzenia działań mających negatywny wpływ na fizjografię uzdrowiska i jego układ urbanistyczny lub właściwości lecznicze klimatu.

- W strefie „C” ochrony uzdrowiskowej procentowy udział terenów biologicznie czynnych wynosi nie mniej niż 45% zabrania się budowy zakładów przemysłowych, pozyskiwania surowców mineralnych innych niż naturalne surowce lecznicze, prowadzenia robót melioracyjnych i innych działań powodujących niekorzystną zmianę istniejących stosunków wodnych, prowadzenia działań mających negatywny wpływ na fizjografię uzdrowiska i jego układ urbanistyczny lub właściwości lecznicze klimatu oraz wyrębu drzew leśnych i parkowych, z wyjątkiem cięć pielęgnacyjnych i wyrębu określonego w planie urządzenia lasu.

Współpraca pomiędzy urzędem gminy Konstancin – Jeziorna a podmiotami gospodarczymi prowadzącymi działalność na jej terenie

Współpraca pomiędzy gminą a podmiotami gospodarczymi prowadzącymi działalność gospodarczą na jej terenie ma miejsce głównie na płaszczyźnie zakreślonej przepisami obowiązującego prawa i zwykle ogranicza się do wnioskowania przez podmiot gospodarczy i dokonywania bądź udzielania przez gminę oczekiwanych wpisów, zaświadczeń lub innych koncesji uzależnionych od rodzaju prowadzonej działalności.

W zakresie czynności związanych z rejestracją działalności gospodarczej oraz zmianami treści wpisów do rejestru na terenie gminy Konstancin-Jeziorna najczęstszą formą komunikacji na płaszczyźnie urząd - przedsiębiorca jest forma kontaktu osobistego, choć jest też możliwe złożenie

wniosku drogą poczty elektronicznej, przy czym wymagane jest podpisanie wniosku podpisem elektronicznym lub posiadanie przez wnioskodawcę profilu zaufanego. Przyczyną takiego stanu jest skomplikowana i często źle odczytywana treść formularza określonego w załączniku do USTAWY z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy (Dz. U. 2018 poz. 647 z póź. zm.). W praktyce właściwe wypełnienie formularza i skompletowanie wymaganych załączników do wniosków stosowanych w sprawach z zakresu rejestracji działalności gospodarczej wymagają konsultacji z urzędnikiem. Każdy wniosek, po jego złożeniu, podlega weryfikacji pod kątem poprawności wprowadzonych danych oraz sprawdzeniu, czy do wniosku dołączone są niezbędne dokumenty stanowiące załączniki. Urzędnik zobowiązany jest również do potwierdzenia tożsamości składającego. Kolejnymi formami komunikacji z przedsiębiorcami na terenie gminy jest forma kontaktu telefonicznego oraz drogą elektroniczną, jednak z uwagi na specyfikę spraw gospodarczych i konieczność rzetelnej weryfikacji i analizy danych oraz dokumentów, nie mają one szerszego zastosowania w praktyce.

Zadania jakie spoczywają na organie gminy w zakresie realizacji zadań związanych z przedsiębiorczością gospodarczą to:

- dokonywanie wpisów w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej;
- wydawanie zezwoleń na sprzedaż i podawanie napojów alkoholowych dla handlu i gastronomii;
- wydawanie licencji na przewozy pasażerskie (taxi);
- pobieranie opłaty targowej.

Regulacje prawne jakim podlegają poszczególne obszary rejestracji działalności gospodarczej to w szczególności:

- USTAWA z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. 1960 Nr 30 poz. 168 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. 1991 Nr 9 poz. 31 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 2017 r. poz. 201, 648,

768, 935, 1428, 1537, 2169, 2491, z póź. zm.),

- USTAWA z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz. U. 1982 Nr 35 poz. 230 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy (Dz. U. 2018 poz. 647 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (Dz. U. 2018 poz. 646 z póź. zm.),szczegółowe rozporządzenia dotyczące określonego rodzaju działalności,
- USTAWA z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (Dz. U. 2001 Nr 125 poz. 1371 z póź. zm.),
- uchwała Rady Miejskiej Konstancina-Jeziorny z dnia 05.09.2018 nr 845/VII/48/2018 w sprawie ustalenia maksymalnej liczby zezwoleń na sprzedaż napojów alkoholowych oraz zasad usytuowania miejsc sprzedaży napojów alkoholowych na terenie Gminy Konstancin-Jeziorna.
- uchwała Rady Miejskiej Konstancina-Jeziorny z dnia 16.12.2015 nr 196/VII/16/2015 w sprawie opłaty targowej.

Gospodarowanie gminnym zasobem nieruchomości zabudowanych i niezabudowanych, w tym ich sprzedaż bądź dzierżawa, zarówno na rzecz osób fizycznych jak i prawnych w tym przedsiębiorców, podlega zasadom określonym w USTAWIE z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. 1997 Nr 115 poz. 741 z póź. zm.) oraz USTAWIE z dnia 20 lipca 2018 r. o przekształceniu prawa użytkowania wieczystego gruntów zabudowanych na cele mieszkaniowe w prawo własności tych gruntów (Dz. U. 2018 poz. 1716 z póź. zm.) i USTAWIE z dnia 29 lipca 2005 r. o przekształceniu prawa użytkowania wieczystego w prawo własności nieruchomości (Dz. U. 2005 Nr 175 poz. 1459 z póź. zm.) Realizacja tych czynności musi być prowadzona w oparciu zasady określone w USTAWIE z dnia 17 maja 1989 r. Prawo geodezyjne i kartograficzne (Dz. U. 1989 Nr 30 poz. 163 z póź. zm.).

Jedną z bardzo istotnych kompetencji gminy jest prowadzenie procedur zagospodarowania przestrzennego niezwykle istotnych dla określenia zasad, lokalizacji i charakteru prowadzenia działalności gospodarczej na jej terenie. Zgodnie z literą USTAWY z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. 2003 Nr 80 poz. 717 z póź. zm.)

w tym wieloetapowym postępowaniu, którego efektem końcowym jest uchwalenie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego dla określonego rejonu gminy, biorą udział osoby fizyczne, osoby prawne w tym przedsiębiorcy, instytucje uzgadniające i opiniujące zapisy planu. Przy opracowaniu zapisów planu należy uwzględnić wymogi wielu aktów prawnych, między innymi: USTAWY z dnia 3 lutego 1995 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych(Dz. U. 1995 Nr 16 poz. 78 z póź. zm.), USTAWY z dnia 28 września 1991 r. o lasach (Dz. U. 1991 Nr 101 poz. 444 z póź. zm.), USTAWY z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. 2008 Nr 199 poz. 1227 z póź. zm.), USTAWY z dnia 7 maja 2010 r. o wspieraniu rozwoju usług i sieci telekomunikacyjnych (Dz. U. 2010 Nr 106 poz. 675 z póź. zm.), USTAWY z dnia 20 lipca 2017 r. Prawo wodne (Dz. U. 2017 poz. 1566 z póź. zm.), USTAWY z dnia 21 marca 1985 r. o drogach publicznych (Dz. U. 1985 Nr 14 poz. 60 z póź. zm.). Z tych powodów praca nad opracowaniem i przyjęciem przez Radę miejską miejscowych planów zagospodarowania zajmuje kilkadziesiąt miesięcy, jej efekt często daleko odbiega od oczekiwań mieszkańców, a przyjęte rozwiązanie są niezrozumiałe.

Kolejnym obszarem relacji pomiędzy gminą a przedsiębiorcami prowadzonymi działalność gospodarczą na jej terenie jest sfera podatków. Odbywają się one na zasadach określony w następujących aktach prawnych:

- USTAWA z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 900 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. 1991 Nr 9 poz. 31 póź. zm.),
- USTAWA z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym (Dz. U. 1984 Nr 52 poz. 268 z póź. zm.),
- Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o podatku leśnym (Dz. U. 2002 Nr 200 poz. 1682 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (Dz. U. 2004 Nr 123 poz. 1291 z póź. zm.).

Podatek od nieruchomości:

Osoby prawne oraz jednostki organizacyjne, spółki nieposiadające osobowości prawnej, jednostki organizacyjne KOWR i Lasów Państwowych są zobowiązane:

- składać corocznie do dnia 31 stycznia, organowi podatkowemu, właściwemu ze względu na miejsce położenia przedmiotów opodatkowania, deklaracje na podatek od nieruchomości a jeżeli obowiązek podatkowy powstał w trakcie roku – termin ten wynosi 14 dni od dnia powstania obowiązku;
- korygować deklaracje – w terminie 14 dni od dnia zaistnienia zmian;
- wpłacać bez wezwania podatek obliczony w deklaracji w ratach proporcjonalnych – w terminie do dnia 15. każdego miesiąca, a za styczeń do dnia 31 stycznia przy czym, jeżeli kwota podatku nie przekracza 100 zł, podatek jest płatny jednorazowo w terminie płatności pierwszej raty;
- obowiązek składania deklaracji dotyczy także podatników korzystających ze zwolnień na mocy ustawy.

Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą zgłaszają powierzchnię gruntów i budynków zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej oraz wartość budowli na w terminie 14 dni od daty powstania obowiązku, a także odpowiednio korygują złożoną informację w terminie 14 dni od dnia zaistnienia zmian. Wysokość podatku od nieruchomości od osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą jest ustalana przez organ podatkowy w drodze decyzji.
Jeżeli grunt rolny lub leśny został zajęty na działalność gospodarczą inną niż działalność rolnicza lub leśna, podlega on opodatkowaniu podatkiem od nieruchomości według stawki przewidzianej dla gruntów związanych z działalnością gospodarczą.

Podatek rolny:

Osoby prawne oraz jednostki organizacyjne, spółki nieposiadające osobowości prawnej, jednostki organizacyjne KOWR i Lasów Państwowych są zobowiązane:

- składać corocznie, do dnia 15 stycznia, organowi podatkowemu właściwemu ze względu na miejsce położenia gruntów, deklaracje na podatek rolny. Jeżeli obowiązek podatkowy powstał w trakcie roku, termin ten wynosi 14 dni od dnia powstania obowiązku;
- korygować deklaracje w terminie 14 dni od dnia zaistnienia zmian;

- wpłacać podatek obliczony w deklaracji w ratach proporcjonalnych – do dnia 15 marca, 15 maja, 15 września i 15 listopada; jeżeli kwota podatku nie przekracza 100 zł, podatek jest płatny jednorazowo w terminie płatności pierwszej raty;
- obowiązek składania deklaracji dotyczy także podatników korzystających ze zwolnień i ulg na mocy ustawy.

Podatek leśny:

Osoby prawne oraz jednostki organizacyjne, spółki nieposiadające osobowości prawnej, jednostki organizacyjne Lasów Państwowych i KOWR są zobowiązane:

- składać corocznie do dnia 15 stycznia organowi podatkowemu, właściwemu ze względu na miejsce położenia lasów, deklaracje na podatek leśny, jeżeli obowiązek podatkowy powstał w trakcie roku – termin ten wynosi 14 dni od dnia powstania obowiązku;
- korygować deklaracje – w terminie 14 dni od dnia zaistnienia zmian;
- wpłacać podatek obliczony w deklaracji w ratach proporcjonalnych do dnia 15 każdego miesiąca, jeżeli kwota podatku nie przekracza 100 zł, podatek jest płatny jednorazowo w terminie płatności pierwszej raty;
- obowiązek składania deklaracji dotyczy także podatników korzystających ze zwolnień na mocy ustawy.

Pomoc publiczna:

Na podstawie art. 67a i 67b ustawy Ordynacja podatkowa, organ podatkowy, na wniosek podatnika, w przypadkach uzasadnionych ważnym interesem podatnika lub interesem publicznym, może:

1. odroczyć termin płatności podatku lub rozłożyć zapłatę podatku na raty,
2. odroczyć lub rozłożyć na raty zapłatę zaległości podatkowej wraz z odsetkami za zwłokę,
3. umorzyć w całości lub w części zaległości podatkowe, odsetki za zwłokę lub opłatę prolongacyjną.

W przypadku przedsiębiorców, organ podatkowy może stosować ww. ulgi jeżeli:

1. nie stanowią one pomocy publicznej;
2. stanowią pomoc de minimis - w zakresie i na zasadach określonych w aktach prawa wspólnotowego,

3. które stanowią pomoc publiczną:
   - udzielaną w celu naprawienia szkód wyrządzonych przez klęski żywiołowe lub inne nadzwyczajne zdarzenia,
   - udzielaną w celu zapobieżenia lub likwidacji poważnych zakłóceń w gospodarce o charakterze ponadsektorowym,
   - udzielaną w celu wsparcia krajowych przedsiębiorców działających w ramach przedsięwzięcia gospodarczego podejmowanego w interesie europejskim,
   - udzielaną w celu promowania i wspierania kultury, dziedzictwa narodowego, nauki i oświaty,
   - będącą rekompensatą za realizację usług świadczonych w ogólnym interesie gospodarczym powierzonych na podstawie odrębnych przepisów,
   - na szkolenia, na zatrudnienie, na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, na restrukturyzację, na ochronę środowiska, na prace badawczo-rozwojowe,
   - regionalną,
   - udzielaną na inne przeznaczenia określone przez Radę Ministrów.

Najczęstszą formą pomocy publicznej, stosowaną na gruncie ordynacji podatkowej, jest pomoc de minimis. Limity dla tego rodzaju pomocy zostały ustalone w rozporządzeniu Komisji (UE) Nr 1407/2013 z dnia 18 grudnia 2013 r. w sprawie stosowania art. 107 i 108 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy de minimis:

- całkowita kwota pomocy de minimis przyznanej przez państwo członkowskie jednemu przedsiębiorstwu nie może przekroczyć 200 000 EUR w okresie trzech lat podatkowych;
- całkowita kwota pomocy de minimis przyznanej przez państwo członkowskie jednemu przedsiębiorstwu prowadzącemu działalność w zakresie drogowego transportu towarów nie może przekroczyć 100 000 EUR w okresie trzech lat podatkowych.

Wraz z wnioskiem o pomoc de minimis przedsiębiorca jest zobowiązany przedstawić podmiotowi udzielającemu pomocy:

- wszystkie zaświadczenia o pomocy de minimis za rok bieżący oraz za okres 2 ostatnich lat, albo oświadczenie o wielkości pomocy de minimis otrzymanej w tym okresie, albo oświadczenie o nieotrzymaniu takiej pomocy;
- informacje niezbędne do udzielenia pomocy de minimis na formularzu zgodnym z rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 października 2014 r. zmieniającym

rozporządzenie w sprawie zakresu informacji przedstawianych przez podmiot ubiegający się o pomoc de minimis (Dz.U. z 2014 r., poz. 1543).

Wsparcie gminy Konstancin -Jeziorna dla lokalnych przedsiębiorców w związku z Covid-19

Rada Miejska Konstancina-Jeziorny na sesji w dniu 30 kwietnia 2020 r. podjęła uchwałę, na mocy której lokalni przedsiębiorcy będą mogli skorzystać ze zwolnienia w podatku od nieruchomości za grunty, budynki i budowle związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Zwolnienie zostało wprowadzone na podstawie art. 15p i 15zzzh ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (tzw. Tarcza antykryzysowa).

Uchwała przewiduje, że zwolnieniem na okres **3 miesięcy** (kwiecień, maj i czerwiec) zostaną objęci podatnicy prowadzący na terenie gminy Konstancin-Jeziorna działalność gospodarczą w zakresie:

- restauracji i innych stałych placówek gastronomicznych;
- hoteli i podobnych obiektów zakwaterowania;
- związanym z fryzjerstwem i pozostałymi zabiegami kosmetycznymi;
- związanym z poprawą kondycji fizycznej;
- związanym z konsumpcją i podawaniem napojów;
- związanym ze sportem, działalności rozrywkowej i rekreacyjnej.

Uchwała wejdzie w życie po upływie 14 dni od dnia jej ogłoszenia w Dzienniku Urzędowym Województwa Mazowieckiego i będzie obowiązywała z mocą wsteczną – od dnia 1 kwietnia bieżącego roku.

Zwolnienie stanowi pomoc publiczną mającą na celu zaradzenie poważnym zaburzeniom w gospodarce państwa członkowskiego i jest udzielana zgodnie z pkt 3.1 Komunikatu Komisji Europejskiej – Tymczasowe ramy środków pomocy państwa w celu wsparcia gospodarki w kontekście trwającej epidemii COVID-19 (2020/C 91 I/01). Komunikat ten określa warunki udzielenia pomocy, m.in. łączny limit pomocy w wysokości 800 000 EUR na przedsiębiorstwo oraz wyłączenie z możliwości uzyskania pomocy podmiotów, które znajdowały się w trudnej sytuacji w dniu 31 grudnia 2019 r.

Podatnik, któremu przysługuje zwolnienie, składa:

- **korektę deklaracji** na podatek od nieruchomości **DN-1** wraz z załącznikiem **ZDN-2** - dotyczy osób prawnych,
- **informację** o nieruchomościach **IN-1** wraz z załącznikiem **ZIN-2** – dotyczy osób fizycznych,
- **formularz informacji** przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc inną niż pomoc w rolnictwie lub rybołówstwie, pomoc de minimis lub pomoc de minimis w rolnictwie lub rybołówstwie – według wzoru określonego w załączniku do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 29 marca 2010 r. w sprawie zakresu informacji przedstawianych przez podmiot ubiegający się o pomoc inną niż pomoc de minimis lub pomoc de minimis w rolnictwie lub rybołówstwie (Dz. U. z 2010 r. Nr 53, poz. 312 ze zm.).

W wyniku przeprowadzonego pogłębionego wywiadu z wybranymi przedsiębiorcami MŚP[3] pod kątem wspierania przez gminę Konstancin-Jeziorna przedsiębiorców MŚP autor raportu przedstawia następujące sugestie i oczekiwania wyżej wymienionych przedsiębiorców.

Każda gmina ma inną specyfikę zależną od położenia geograficznego i uwarunkowań mikro i makro ekonomicznych.

Gmina Konstancin-Jeziorna jest gminą wiejsko-miejską należącą do powiatu piaseczyńskiego i leżącą w bezpośrednim sąsiedztwie Warszawy. Należy do jej aglomeracji. Powstała w 1969 r. z połączenia dwóch miast: Skolimowa i Konstancina oraz przyległych do mich wsi. Oba te miasta zawdzięczały swój rozwój dzięki powstaniu na ich terenach modnych na przełomie XIX i XX wieku letnisk, które już w 1917 roku uzyskały od władz pruskich statuty uzdrowisk, lecząc przede wszystkim choroby kardiologiczne oraz płucne. Bliskie sąsiedztwo Warszawy spowodowało napływ nowych mieszkańców i rozwój zabudowy willowej oraz leczniczej. Historycznie na tym terenie nie było żadnego przemysłu prócz zakładów papierniczych istniejących tu od końca XVIII wieku, które prócz uprawy ziemi były podstawowym źródłem zatrudnienia aż do końca XIX wieku. Powstanie letnisk stworzyło dodatkowe miejsca pracy w nowo powstałych cegielniach, przy budowie willi i szpitali oraz przy ich obsłudze. Okres powojenny doprowadził do degradacji miasta i wiele willi oraz ośrodków leczniczych zostało skomunalizowanych. Brakowało nowych inwestycji infrastrukturalnych jak drogi, wodociągi czy kanalizacja. Reputację miasta podtrzymywały jedynie szpitale oraz zakłady papiernicze

[3] Wywiad z właścicielem firmy Promotion of Illusion

dające mieszkańcom podstawowe zatrudnienie. Duża część społeczeństwa pracowała w pobliskim Piasecznie lub w Warszawie. W 1965 roku odkryto tu złoża wód leczniczych i zbudowano tężnię solankową. Od tej pory jest jedynym uzdrowiskiem na terenie Mazowsza. W połowie lat siedemdziesiątych XX wieku zlikwidowano kolejkę wąskotorową z Warszawy do Piaseczna, która była dla mieszkańców gminy podstawowym środkiem komunikacyjnym umożliwiającym szybkie dotarcie do sąsiednich aglomeracji miejskich. Następowała kolejna degradacja tkanki miejskiej i utratę dynamiki rozwoju aż do początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego. Zmiany polityczne i gospodarcze stworzyły warunki do powstania nowych grup społecznych, które na nowo odkrywały atrybuty podwarszawskiej gminy i jej walory leczniczo-uzdrowiskowe. Stworzył się pewnego rodzaju snobizm na posiadanie domu w Konstancinie /jak pisał kiedyś R. Kapuściński - Konstancin staje się polskim Beverly Hills/.

W XXI wieku samorząd gminy rozpoczął rewitalizację gminy. Powstało studium zagospodarowania przestrzennego, strategia rozwoju gminy, operat uzdrowiskowy, obłożono planami zagospodarowania przestrzennego ponad 90% terenów gminy, zrewitalizowano park miejski, zmodernizowano w ramach PPP miejską oczyszczalnie ścieków, rozwijana jest w miarę możliwości infrastruktura wodno-kanalizacyjna oraz drogowa w mieście i na wsiach, odbudowane i remontowane są na bieżąco szkoły, przedszkola i żłobki, tworzone są place zabaw i obiekty sportowe, a zniszczone wille odzyskują swój dawny blask. Powstają założenia rozwoju ścieżek rowerowych w gminie, które będą się łączyć z sąsiednimi gminami. Po latach swoje miejsce znalazł Konstanciński Dom Kultury z własną salą widowiskową i galerią. Na swój czas czeka nadal Gminny Ośrodek Kultury i Sportu, który korzysta z hali sportowej i pomieszczeń przy jednej ze szkół podstawowych. Brak własnych terenów inwestycyjnych lub zbyt duże koszty ze względu na niestabilny grunt na potrzeby realizacji centrum sportowego na terenach będących w zasobach gminnych /Łąki Oborskie/ powoduje, że gmina wciąż bezskutecznie negocjuje tereny należące do SGGW, a będące w centralnym lub bliskim sąsiedztwie centrum miasta.

Do obecnych jednak czasów gmina jest traktowana przez nowych mieszkańców oraz inwestorów przede wszystkim jako „sypialnia” Warszawy lub dobra lokata w przyszłe budownictwo mieszkaniowe. Wprawdzie „Uzdrowisko Konstancin” zostało sprywatyzowane i od prawie dziesięciu lat ma nowego właściciela, to jednak przez brak nowych inwestycji około leczniczych gmina boryka się z zagrożeniem utraty statusu uzdrowiska, będąc na granicy wymagań dotyczących możliwości obsługi określonej ilości przyjmowanych pacjentów. W większości powstają prywatne domy opieki dla ludzi starszych. Od paru lat na terenie gminy funkcjonuje komunikacja typu „L” pozwalająca

mieszkańcom przemieszczać się w obszarze gminy i dojechać do autobusów miejskich łączących gminę z Warszawą i Piasecznem. Korzystają z nich jednak nieliczni mieszkańcy – przede wszystkim młodzież szkolna i osoby starsze nieposiadające samochodu. Jednym z podstawowych środków komunikacji współczesnych mieszkańców pozwalający na dojazd do pracy jest prywatny samochód. Wynika to ze struktury społecznej tego obszaru - większość mieszkańców /zwłaszcza migracja po roku 1990/ jest zatrudnionych poza obszarem gminy, zaś brak pasażerskiej linii kolejowej i zbyt rzadkiej częstotliwości autobusowych usług międzygminnych powoduje, że w większości domów są minimum dwa samochody. Młode pokolenie zaczyna odpływać z tych terenów do pobliskiej Warszawy znajdując tam zatrudnienie. Społeczeństwo gminy się starzeje. Mieszkanie w gminie Konstancin-Jeziorna staje się luksusem, na który stać osoby pracujące zdalnie lub mogące samodzielnie ustalać zasady pracy i dojazdu do niej. Tworzy się grupa bogatych rezydentów, często zameldowanych i płacących podatki ze swych działalności poza obszarem gminy /posiadają firmy, mieszkania i meldunki w Warszawie/, zainteresowanych jedynie współpracą z samorządem ze względu na poprawę swoich warunków bytowych lub inwestorskich w budownictwo mieszkaniowe, które stosunkowo szybko i efektywnie zwraca się finansowo. Inwestowanie w zakłady lecznicze i około lecznicze nie dają takiej możliwości. Dotyczy to również mieszkańców obszarów wiejskich, typowo rolniczych, z gruntami klasy I-III, którzy w większości nie są zainteresowani pracą w rolnictwie lub traktują ją jako pracę dodatkową. Chętnie zamieniliby te tereny na tereny inwestycyjne pozwalające na szybką zmianę ich statusu finansowego i bytowego. Nie pozwala jednak na to specyfika gminy jako gminy uzdrowiskowej oraz studium planowania przestrzennego i przepisy o obrocie gruntami rolnymi. Tereny te są również zagrożone podtopieniami. Do tej pory nie podjęto działać budowy lub rozbudowy małej retencji. Studium jedynie pozwala na inwestycje w strefie ścisłego centrum miasta i częściowo na jednym z terenów wiejskich gminy określając zasady nieuciążliwości.

Jednym z podstawowych narzędzi w aktywowaniu biznesu jest planistyka. Musi być ona bardzo wyważona i na tyle precyzyjna w zapisach, by nie dawała możliwości nadinterpretacji zapisów – pod koniec lat dziewięćdziesiątych w Konstancinie-Jeziornej powstał plan zagospodarowania części fragmentu miasta zgodny ze studium zagospodarowania, w którym niebyt precyzyjne zapisy pozwoliły inwestorowi wybudować zakład mas bitumicznych tzw. „asfalciarnię”. Nie pomogły do tej pory trwające od wielu lat odwołania gminy i protesty mieszkańców w celu likwidacji firmy na tym terenie. Z drugiej strony tworzy ona lokalne miejsca pracy i jest konkurencyjna cenowo przy realizacji dróg gminnych i powiatowych co ma ogromne znaczenie dla budżetu gminy. Nie płaci jednak podatków w gminie ponieważ jest zarejestrowana poza nią w Warszawie. Dlatego ważne jest

podnoszenie świadomości i wiedzy zwłaszcza radnych, którzy ostatecznie zatwierdzają plany. Obecnie każdy projekt planu zagospodarowania przestrzennego musi być weryfikowany przez komisję urbanistyczno-architektoniczną, która wskazuje sugestie zmian w projektach, jednak to oni decydują o ostatecznych zapisach planu /w obrębie obowiązującego prawa/. Dużym problemem dla gmin jest współczesna ustawa o prawie budowlanym /powstała by przyspieszyć budowę w programie „Mieszkanie +”/, która umożliwia deweloperom przekraczanie zapisów planów i dlatego brak dostatecznej wiedzy ze strony planistów, pracowników i radnych gminy może zniweczyć dotychczasowe założenia planistyczne. Obecnie w gminie Konstancin-Jeziorna wg obowiązujących ustaw bilans dostępnych gruntów pod zabudowę mieszkaniową w perspektywie wieloletniej sugeruje tylko budownictwo jednorodzinne.

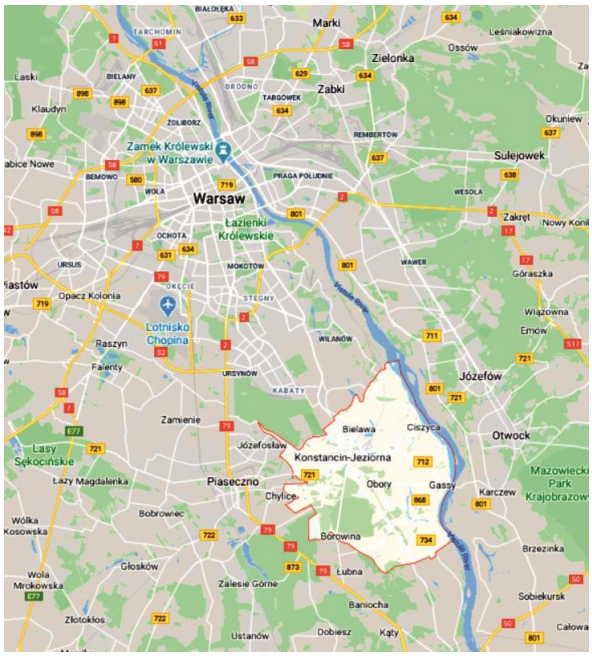
Przestarzałe i niekiedy nieaktualne zapisy studium i operatu uzdrowiskowego, brak zdecydowanych lecz chroniących skutecznie charakter uzdrowiskowy gminy rozwiązań komunikacyjnych na terenie gminy, szybkich połączeń z aglomeracją Warszawy i z gminami sąsiednimi /zależnych od przepisów oraz od instytucji i samorządów zewnętrznych, a jakże ważnych dla mieszkańców, biznesu i przede wszystkim dla potencjalnych kuracjuszy i turystów/oraz przestarzałe plany zagospodarowania lub ich brak. Przykładem tego mogą być zapisy w studium dotyczące lecznictwa tylko w strefie A /z małymi wyjątkami w większości jest tam zabudowa willowa nie spełniająca wymogów działalności leczniczej – niemożliwość rozbudowy istniejących obiektów/, zaś ponad 200-hektarowy areał Skolimowa północnego, nie zagospodarowany, gdzie dotąd nie ma planu zagospodarowania przestrzennego, teren przeznaczony jest tylko pod zabudowę mieszkaniową jednorodzinną. Przy większej różnorodności zapisów mógłby być sygnałem dla nowych inwestycji leczniczych, około leczniczych. Brak gminnych terenów inwestycyjnych i gminnych inwestycji pod wynajem na prowadzenie działalności gospodarczej m.in. targowiska gminnego /obecnie funkcjonuje na terenie prywatnym/, budownictwa komunalnego lub socjalnego z zapleczem handlowym jest dużym wyzwaniem dla samorządu. Skąpe zasoby gruntowe gminy /na początku lat dziewięćdziesiątych XX-go wieku tutaj, jak i w całej Polsce zostały wyprzedane lub oddane w wieczystą dzierżawę grunty i lokalne przedsiębiorstwa/ nie pozwalały na tworzenie zaplecza parkingowego. Pomimo wykupionego kilka lat temu z rąk prywatnych gruntów przy torach kolejowych / w założeniu teren miał być przeznaczony na „parkingi parkuj i jedź”, pętlę autobusową i być może targowisko/ nie powstał do tej pory w tym miejscu nowy plan zagospodarowania.

Wraz z upływem czasu część nowego społeczeństwa zaczyna się coraz bardziej identyfikować z miejscem swojego zamieszkania, co, wyraźnie widać po udziale ich w fundusze partycypacyjne i

fundusz obywatelski. Wskazują one na coraz większe potrzeby integracyjne i rekreacyjne. Pomysłodawcami są mieszkańcy i są one wykonywane i utrzymywane z funduszy gminnych. Z założenia jednak mają one służyć lokalnym mieszkańcom.

W 2018 roku, po wielu latach starań, został wybudowany ratusz. Do tej pory struktury magistratu działały w kilku miejscach, oddzielnie burmistrz i zarząd, oddzielnie wydział finansowy, rolny i środowiska oraz geodezja, oddzielnie wydział architektury, oddzielnie wydział promocji oraz straż miejska z monitoringiem i oddzielnie rada miejska. Utrudniało to nie tylko załatwianie spraw przez petentów, ale przede wszystkim funkcjonowanie struktur samorządowych, obieg informacji i dokumentów. Nie było też miejsca na prowadzenie spotkań z mieszkańcami i innymi grupami reprezentatywnymi, a jedyną alternatywą było wynajęcie sal gimnastycznych w szkołach. Utrudnione też było funkcjonowanie stron gminnych poprzez uwarunkowania techniczne oraz trudności lokalowe niepozwalające na zatrudnienie dodatkowych pracowników. Obecnie, dzięki budowie ratusza, wszystko działa w jednym miejscu pozwalając petentowi na szybsze i skuteczniejsze załatwienie spraw.

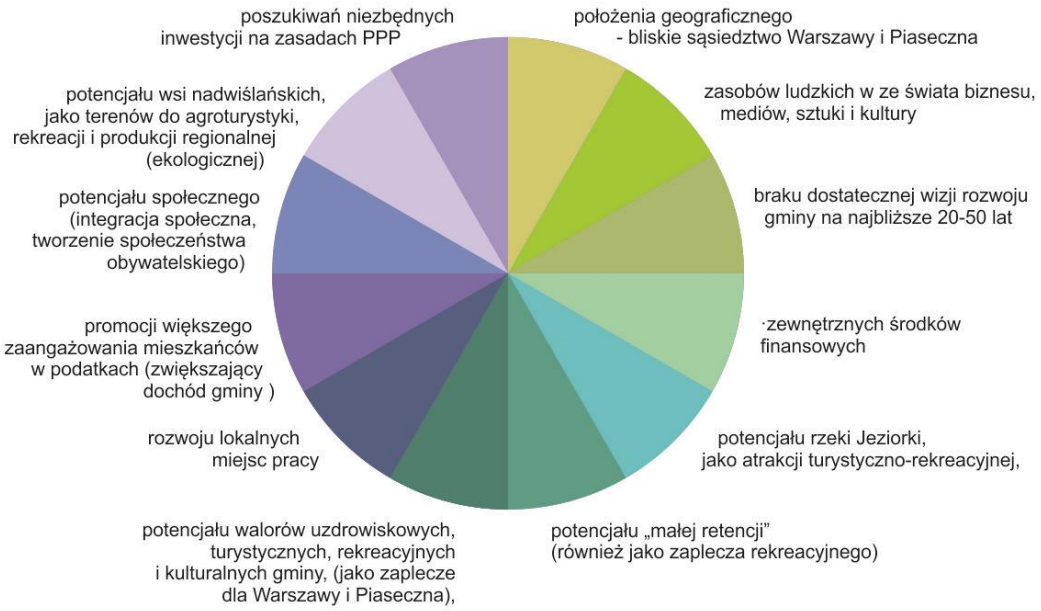
Podstawowym problemem jest zbyt mały dochód gminy i coraz wyższe koszty przerzucane na samorządy w stosunku do wieloletnich zaniedbań okresu komunistycznego i potrzeb do zmiany potencjału gminy, jako zaplecze uzdrowiskowe, turystyczne, rekreacyjne i kulturalne dla Warszawy.



Mapa gminy Konstancin-Jeziorna i okolic

W wyniku wywiadu z przedsiębiorcą z grupy MŚP nasuwają się następujące wnioski:

1. gmina nie wykorzystuje swojego potencjału lub wykorzystuje w znikomym stopniu w następującym zakresie:



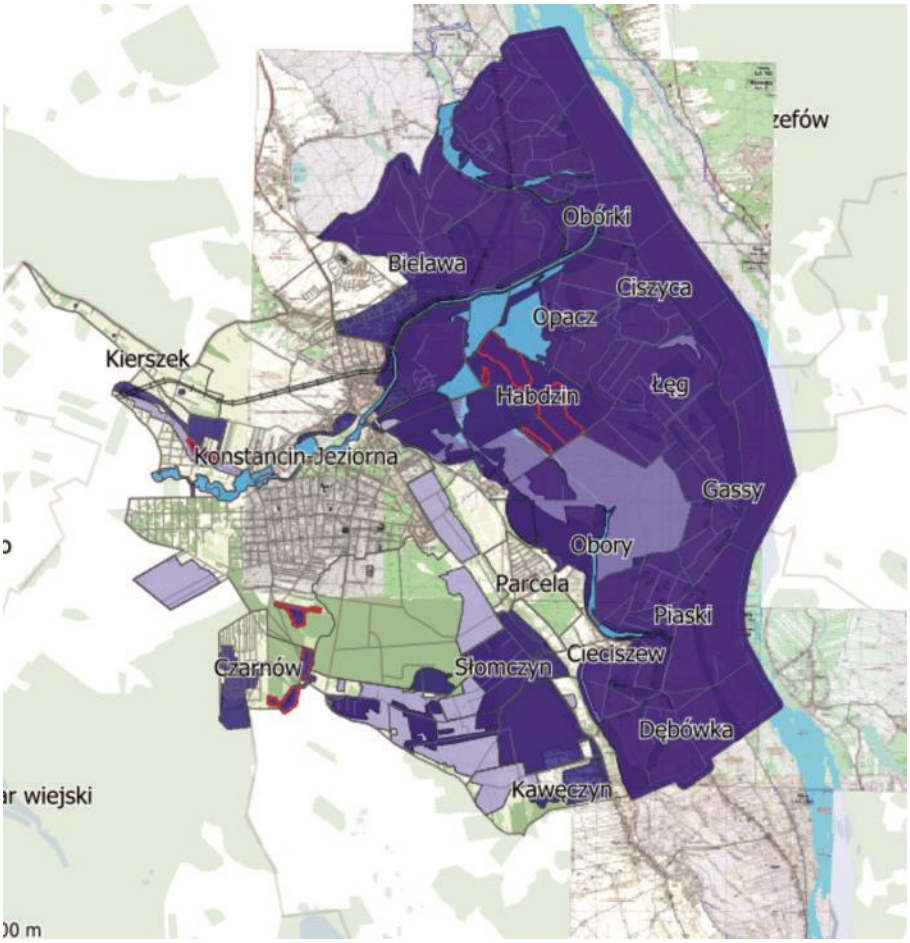
- położenia geograficznego (bliskie sąsiedztwo Warszawy i Piaseczna, potencjalni klienci lub turyści),
- zasobów ludzkich w ze świata biznesu, mediów, sztuki i kultury,
- braku dostatecznej wizji rozwoju gminy na najbliższe 20-50 lat (nie proponuje własnych rozwiązań komunikacyjnych wychodzących naprzeciw potrzebom mieszkańców oraz zwiększających atrakcyjność gminy, a jednocześnie chroniąc ją środowiskowo. Samorząd jedynie stawia veto z w sprawie zaplanowanej ponad dwadzieścia lat temu małej obwodnicy Warszawy i mostu przez Wisłę. Brak alternatywnych rozwiązań komunikacyjnych - przesunięcie małej obwodnicy na granicę gmin przy Lesie Kabackim oraz „wyrzucenie - odciążenie” ruchu krajowego do Góry Kalwarii i Sandomierza /które obecnie przebiega przez środek miasta/ po wale wiślanym jako przedłużenia „Czerniakowskiej Bis” w przyszłości może spowodować zupełną katastrofę komunikacyjną, dzieląc miasto na pół z ruchem tranzytowym wschód-zachód przez planowany most w Ciszycy /jest on wpisany w program rządowy „Mosty +”/. Dobrze

przemyślane rozwiązania komunikacyjne zwiększają potencjał gminy i biznesu znajdującego się na jej terenie),

Obowiązujące Studium Uwarunkowań i Zagospodarowania Przestrzennego gminy Konstancina-Jeziorny[4]

- zewnętrznych środków finansowych (zwłaszcza na poprawę komunikacji i ścieżek rowerowych oraz infrastruktury technicznej),
- potencjału rzeki Jeziorki, jako atrakcji turystyczno-rekreacyjnej,
- potencjału „małej retencji” (również jako zaplecza rekreacyjnego),

[4] *Studium Uwarunkowań i Zagospodarowania Przestrzennego http://gsip.konstancinjeziorna.pl/map/*



Zagrożenie powodziowe (Studium ochrony przeciwpowodziowej) w gminie Konstancin-Jeziorna[5]

- potencjału walorów uzdrowiskowych, turystycznych, rekreacyjnych i kulturalnych gminy, (jako zaplecze dla Warszawy i Piaseczna),
- rozwoju lokalnych miejsc pracy,
- promocji większego zaangażowania mieszkańców w podatkach (zwiększający dochód gminy),
- potencjału społecznego (integracja społeczna, tworzenie społeczeństwa obywatelskiego)
- potencjału wsi nadwiślańskich, jako terenów do agroturystyki, rekreacji i produkcji regionalnej (ekologicznej)

[5] *Zagrożenie powodziowe (Studium ochrony przeciwpowodziowej) w gminie Konstancin-Jeziorna* http://gsip.konstancinjeziorna.pl/map/

- poszukiwań niezbędnych inwestycji na zasadach PPP.

W wyniku przeprowadzonego pogłębionego wywiadu z wybranymi przedsiębiorcami MŚP na temat wsparcia przedsiębiorców na terenie gminy Konstancin-Jeziorna autor w celu spełnienia sugestii i oczekiwań wyżej wymienionych przedsiębiorców proponuje wprowadzenie idei smart city oraz poniższego modelu działania wzorcowego i przyjaznego urzędu:

- dobrze funkcjonujący system obiegu pism i informacji o kolejnych etapach, na których znajduje się procedowanie załatwienia spraw ujętych w swoim piśmie, wniosku lub petycji złożonym do gminy np. system EZD, dostępny dla petenta. Obecnie petent składając w kancelarii pismo może prosić o potwierdzenie złożenia pisma na swojej kopii, lecz nie zna tzw. nr sprawy i nie wie, na jakim etapie jest ono procedowane. Teoretycznie jedynie wie, że zgodnie z ustawą powinien otrzymać odpowiedź w ciągu 30 dni,
- upowszechnienie składania pism do urzędu w formie dokumentowej mailowej oraz otrzymywania odpowiedzi w tej samej formie za zgodą stron. Przyspieszy obieg dokumentów /nie trzeba skanować, ponieważ jest w zapisie cyfrowym/ oraz skróci czas oczekiwania na odpowiedź. Obniży koszty i czas po obu zainteresowanych stronach – funkcjonuje w wielu miastach np. w Gdańsku,
- możliwość internetowej rejestracji w urzędzie w celu załatwienia spraw i umówienia się z burmistrzem – rezerwuj wizytę urzędzie,
- możliwość potwierdzania elektronicznego podpisu przez gminę, a nie jak do tej pory tylko przez US i ZUS w Piasecznie /oczywiście dla bardziej wprawnych osób istnieje możliwość potwierdzenia elektronicznego podpisu przez bank/ - inne urzędy mają np. Łódź,
- oprócz telefonicznych danych do poszczególnych wydziałów w gminie powinny być podane adresy mailowe. Gmina zrezygnowała z tego centralizując przepływ informacji, co w wielu wypadkach wydłuża procedury i tworzy niepotrzebny bufor gmina-petent /burmistrz kontroluje przepływ informacji wchodzących i wychodzących/ - odpowiedzi wysyłane listownie w terminie do 30 dni. Należy skrócić do minimum proces odpowiedzi by potencjalny inwestor nie był odstraszany.
- uproszczenie procedur dotyczących zamówień publicznych
- uproszczenie i ujednolicenie przepisów prawnych

- rozważenie w miarę możliwości stworzenia stanowiska compliance officer czyli specjalisty w zakresie zarządzania ryzykiem, zgodności działania urzędu z zobowiązującymi aktami prawnymi, oraz uchybienia. Powinien odpowiadać też za zgodność oczekiwań i wymogów przy tworzeniu zamówień publicznych,
- promowanie kultury biznesu. Organizowanie w tym zakresie szkoleń dla pracowników samorządu i przedsiębiorców MŚP (linki z informacjami o szkoleniach dostępne dla przedsiębiorców),
- stworzenie oddzielnej zakładki na stronie gminnej, w której znalazłyby się przepisy dotyczące JST np. ustawa o samorządzie gminnym oraz przydatne linki dla samorządowców i mieszkańców pozwalające lepiej zrozumieć zasady funkcjonowania samorządów i interpretację przepisów.

  (Podnoszenie świadomości przepisów prawnych pozwoliłoby na uniknięcie nadinterpretacji lub konfabulacji ze strony mieszkańców jak i samorządu. Mogłoby przyczynić się do większej świadomości samorządowej społeczeństwa i lepszego jego przygotowania do pracy lub współpracy z samorządem, jednocześnie przyczyniając się do podnoszenia kultury samorządowej).
- stworzenie oddzielnego stanowiska pracy w urzędzie dla osoby dedykowanej do kontaktu z biznesem (dobra komunikacja zachęca potencjalnego inwestora do inwestowania w gminie)
- szkolenia dla biznesu (w tym również rolników) – bliskość Warszawy, jako dużego ośrodka wszelkich działań i propozycji dla rozwoju przedsiębiorczości nie zwalnia samorządu oddania o rozwój rodzimego biznesu i ukierunkowywania go w obszary najbardziej przydatne dla rozwoju gminy,
- organizowanie comiesięcznych merytorycznych spotkań dla urzędników, radnych i przedsiębiorców, tak jak np. w Grodzisku „Śniadania dla biznesu” pozwalające na tworzenie lokalnych grup biznesowych, poznania ich, wymiany myśli i doświadczeń oraz szkoleń. Pozwoliłyby na przekazywanie przez samorząd bieżących informacji dotyczących gminy, problemów z jakimi się gmina obecnie mierzy oraz planów na najbliższy okres. Mogłyby się stałą metodą konsultacji społecznych.

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Grodzisk Mazowiecki https://biznes.grodzisk.pl/wp-content/uploads/sites/60/2018/11/plakat_listopad_2018_mini.jpg, dostęp 10.05.2019[6]

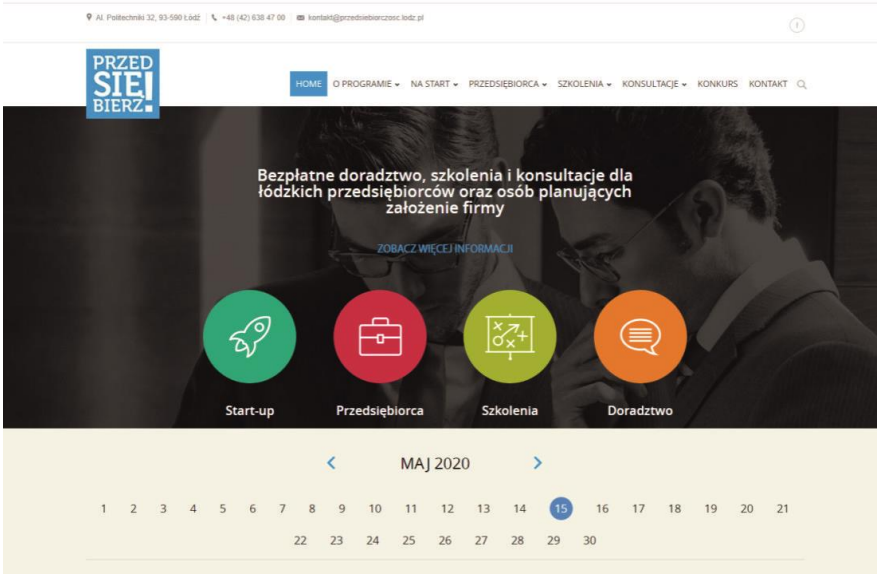
- organizowanie konferencji biznesowych promujących przedsiębiorczość (zapraszanie do uczestnictwa właścicieli dużych, średnich i małych firm (inwestor czy przedsiębiorca może szybko otrzymać interesujące go informacje),
- gmina powinna współuczestniczyć w promocji produktów regionalnych,
- osoba odpowiedzialna za promocję inwestycji gminnych i inwestycje pro uzdrowiskowe oraz poszukiwania partnerów inwestycyjnych w ramach PPP.

  Być może należałoby się zastanowić nad stworzeniem Strategii dla Biznesu oraz nad wykorzystaniem współpracy pomiędzy miastami bliźniaczymi by rozwijać dzięki nim myśl ekonomiczno-biznesową, modele biznesowe oraz samą współpracę biznesową, tak jak to się dzieje na poziomie państw. Niewątpliwie należałoby wykorzystać walory regionalne i produkty regionalne i promować je w miastach bliźniaczych w obu kierunkach. Do tej pory współpraca między miastami polegała na wymianie kulturalnej oraz na wymianie wyjazdów młodzieży i seniorów.
- poszukiwanie rozwiązań preferencyjnych ze strony gminy dla przedsiębiorców realizujących i wpisujących się w strategię gminy – działalność medyczna, uzdrowiskowa i około uzdrowiskowa oraz turystyczno-rekreacyjna, produkcja regionalna.

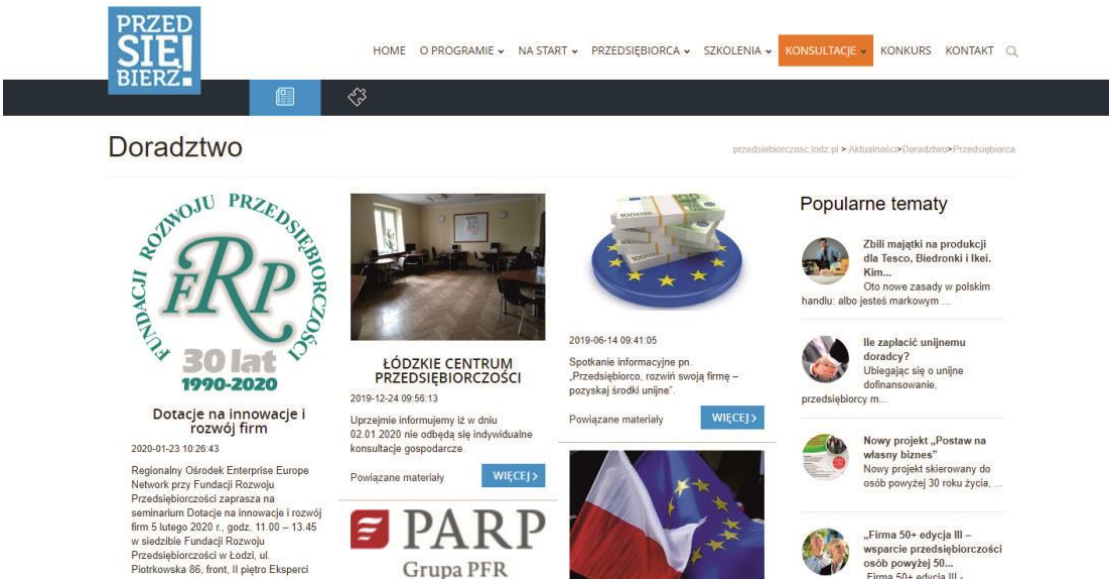
[6] https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNoP/struktura/IP/struktura/ZOB/forum_gmin_na_5/Documents/Raport2019.pdf

Obecnie spotkania burmistrza z biznesem i inwestorami są indywidualne i czasami relacjonowane przez burmistrza podczas sesji rady miejskiej w punkcie dotyczącym pracy burmistrza pomiędzy sesjami.

- stworzenie Konstancińskiego Centrum Przedsiębiorczości na przykładzie miasta Łodzi:



Źródło: https://przedsiebiorczosc.lodz.pl/



Źródło: https://przedsiebiorczosc.lodz.pl/category/aktualnosci/doradztwo/

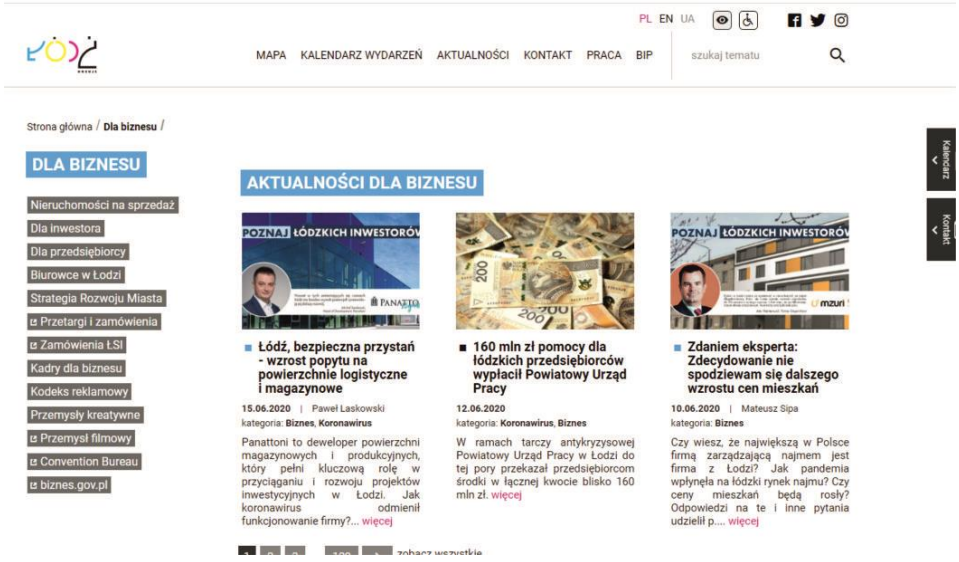
- zrealizowanie uchwały nr 545/VII/34/2017 z 28.06.2017 r. dotyczącej Strategii Promocji Gminy. Do tej pory nie podjęto nawet próby realizacji uchwały działając intuicyjnie na zasadzie „my wiemy najlepiej” zaś działania promocyjne często nie były zsynchronizowane pomiędzy wydziałem promocji, domem kultury czy gminnym ośrodkiem sportu i rekreacji. Podstawową zasadą dobrze zrobionej strategii jest rzetelna identyfikacja mieszkańców, ich potrzeb i oczekiwań mieszkańców, lokalnego biznesu oraz zapotrzebowania na usługi aglomeracji warszawskiej. Strategia Promocji Gminy pozwoli ukierunkować działania promocyjne w ciągu najbliższych lat, stanowiąc jednocześnie kolejny etap budowy silnej marki Konstancina-Jeziorny na turystycznej i uzdrowiskowej mapie Polski. Strategia umożliwia koordynację podejmowanych działań planistycznych, fiskalnych i promocyjnych oraz pomoże określić wielkość funduszy, które mają zostać przeznaczone na działania promocyjne. Dzięki Strategii potencjał promocyjny, wizerunkowy Konstancina-Jeziorny może być jeszcze silniejszy. Rozwiązania proponowane w dokumencie dedykowane powinny być zarówno dla turystów, zewnętrznych inwestorów, potencjalnych rezydentów, jak również mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców. Strategia promocji jest odpowiedzią na zapotrzebowanie kreowania nowoczesnych rozwiązań w zakresie marketingu terytorialnego i promocji samorządów. Rywalizacja miast i regionów o ograniczone zasoby staje się coraz bardziej intensywna. Strategia tworzy własne, unikalne rozwiązania, ukierunkowuje inspiracje, wzmacnia markę miasta, pozwala konkurować z innymi podmiotami na najwyższym poziomie. Skuteczność działań promocyjnych opiera się w dużej mierze na zintegrowanym działaniu wszystkich podmiotów lokalnej przestrzeni zainteresowanych dynamizowaniem wzrostu gospodarczego i wzmacnianiem pozycji konkurencyjnej miasta. Strategia promocji stanowić może platformę porozumienia na rzecz rozwoju Gminy Konstancin-Jeziorna. Prace nad dokumentem powinny być wspomagane warsztatami strategicznymi, na których poruszone zostaną najważniejsze zagadnienia w eksperckim gronie zaproszonych gości. Korzyści wynikające z opracowania strategii w dłuższym horyzoncie czasowym mogą przełożyć się na powstawanie nowych miejsc pracy, przyciągnięcie inwestorów krajowych i zagranicznych, wzmocnienie tożsamości społeczności lokalnej ze swoim miastem i marką miasta, większą aktywność rodzimych podmiotów, niwelowanie skutków różnic społecznych, zwiększenie skuteczności działań marketingowych itd. W realizacji zapisów strategii niezbędna będzie konsekwencja w działaniu oraz

zaangażowanie wszystkich środowisk zainteresowanych dynamicznym rozwojem miasta. Znaczny potencjał promocyjny gminy pozwala z optymizmem patrzeć w przyszłość, należy mieć jednak na uwadze, że nawet najsilniejsze marki poddawane są permanentnej rywalizacji o miejsce w umysłach potencjalnych odbiorców. Podjęcie prac nad opracowaniem Strategii Promocji Gminy Konstancin-Jeziorna na 10 lat jest również przejawem strategicznego podejścia do rozwoju miasta poprzez jego zintensyfikowaną promocję. Przesłanką tej sytuacji jest docenianie siły pozytywnego wizerunku i silnej marki w dłuższym horyzoncie czasowym. W marketingu terytorialnym, podobnie jak w tradycyjnym ujęciu marketingu, odchodzimy od klasycznego sprzedawania produktów i usług na rzecz spełniania marzeń, zaspakajania ludzkich potrzeb. Gmina Konstancin-Jeziorna ma w sobie magię i energię potrzebną do wyjścia naprzeciw oczekiwaniom kuracjuszy, turystów, inwestorów i mieszkańców. Strategia promocji ma pomóc w osiągnięciu tego celu i być drogowskazem do sukcesu.

- wprowadzenie zasady raportów z wykonalności Strategii Rozwoju Gminy i Strategii Promocji Gminy /być może Strategii dla biznesu/ oraz co jakiś czas przeglądu aktualności prawa miejscowego z naciskiem na planistykę. Wskazane by były, jako zasada, zapisy we wszystkich planach miejscowych pozwalające na prowadzenie działalności gospodarczej w zabudowie mieszkaniowej i określenie zasady, które przedsiębiorca musi spełnić prowadząc tam działalność.
- promowanie wśród biznesu działalności rekreacyjno-turystycznej, jako alternatywę dla już funkcjonującego czynnego wypoczynku Parku w Powsinie /zaplecze rekreacyjne Warszawy/ w oparciu o już istniejącą i wciąż rozbudowywaną strukturę gminną /place zabaw, boiska, fitnessy na świeżym powietrzu, szlaki turystyczne i rowerowe, park zdrojowy i jego rozbudowę, parkingi i komunikację lokalną/.
- rozwój gminnej infrastruktury rekreacyjnej, sportowej i turystycznej
- przyspieszenie procedur planistycznych
- intensyfikacja prac uzbrajania terenu
- dobrze funkcjonująca gminna strona internetowa dedykowana dla przedsiębiorców i dla biznesu, jako specjalna zakładka BIZNES /na skróty/. Obecnie funkcjonują dwie strony: bip /funkcjonująca tylko w języku polskim/ i ogólna gminna /w języku polskim i angielskim/ upowszechniająca informacje o tym, co się odbyło, obecne i przyszłe wydarzenia z życia gminy, jako forma biuletynu informacyjnego gminy wydawanego też w formie papierowej i

dystrybuowanej do mieszkańców. Musi być łatwy dostęp do informacji o budżecie gminy, planowanych inwestycjach, projektach uchwał i uchwałach gminy oraz transmisje z obrad rady gminy i poszczególnych komisji online i archiwalne /są lecz należy poprawić nawigację/. Zakładka BIZNES powinna być na stronie www.konstancinjeziorna.pl w języku polskim i angielskim. Dobrze przygotowany serwis internetowy skraca okres pozyskania informacji, a tym samym tworzy pozytywny wizerunek gminy w oczach inwestora.

Przykład : internetowa strona miasta Wrocławia poświęcona biznesowi – źródło: www.wroclaw.pl



Przykład: internetowa strona miasta Łodzi poświęcona biznesowi – źródło: https://uml.lodz.pl/dla-biznesu/

W zakładce BIZNES powinno się znaleźć:

Bramki na strony:

- bip.konstancinjeziorna.pl
- Dziennik Urzędowy Województwa Mazowieckiego /jest na stronie/
- Dziennik Ustaw /jest na stronie /
- Monitor Polski /jest na stronie /
- ePUAP /jest na stronie /
- CEIDG /jest na stronie /
- gov.pl /nie ma na stronie / - bieżące informacje dla przedsiębiorców i biznesu – informacje, przepisy, dofinansowania, aktualności z możliwością wejścia na poszczególne ministerstwa
- bip.gov.pl /jest na stronie / być może warto podać bezpośrednie wtyczki do starostwa i gmin znajdujących się w jego obrębie?

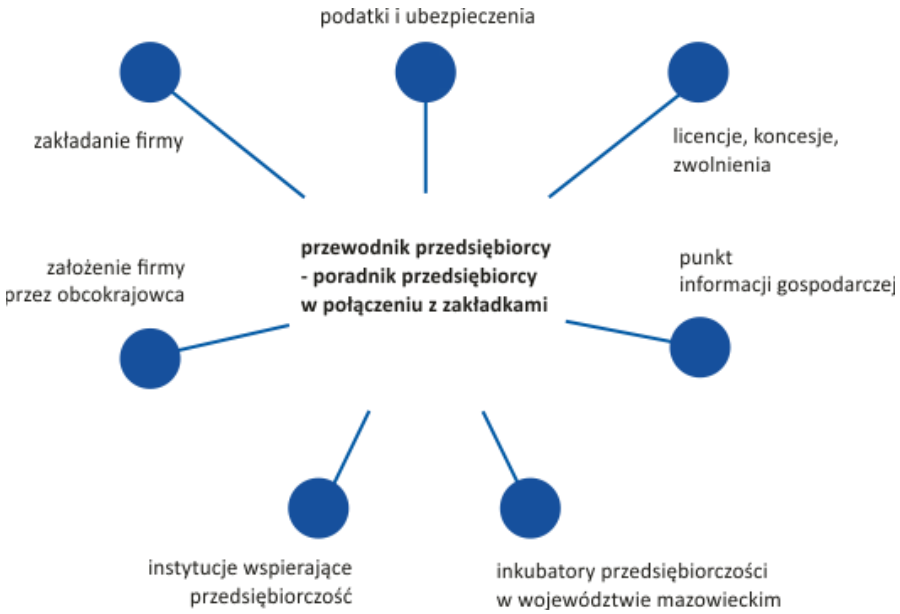
Przykłady przydatnych bramek

Edukacja przedsiębiorczości:

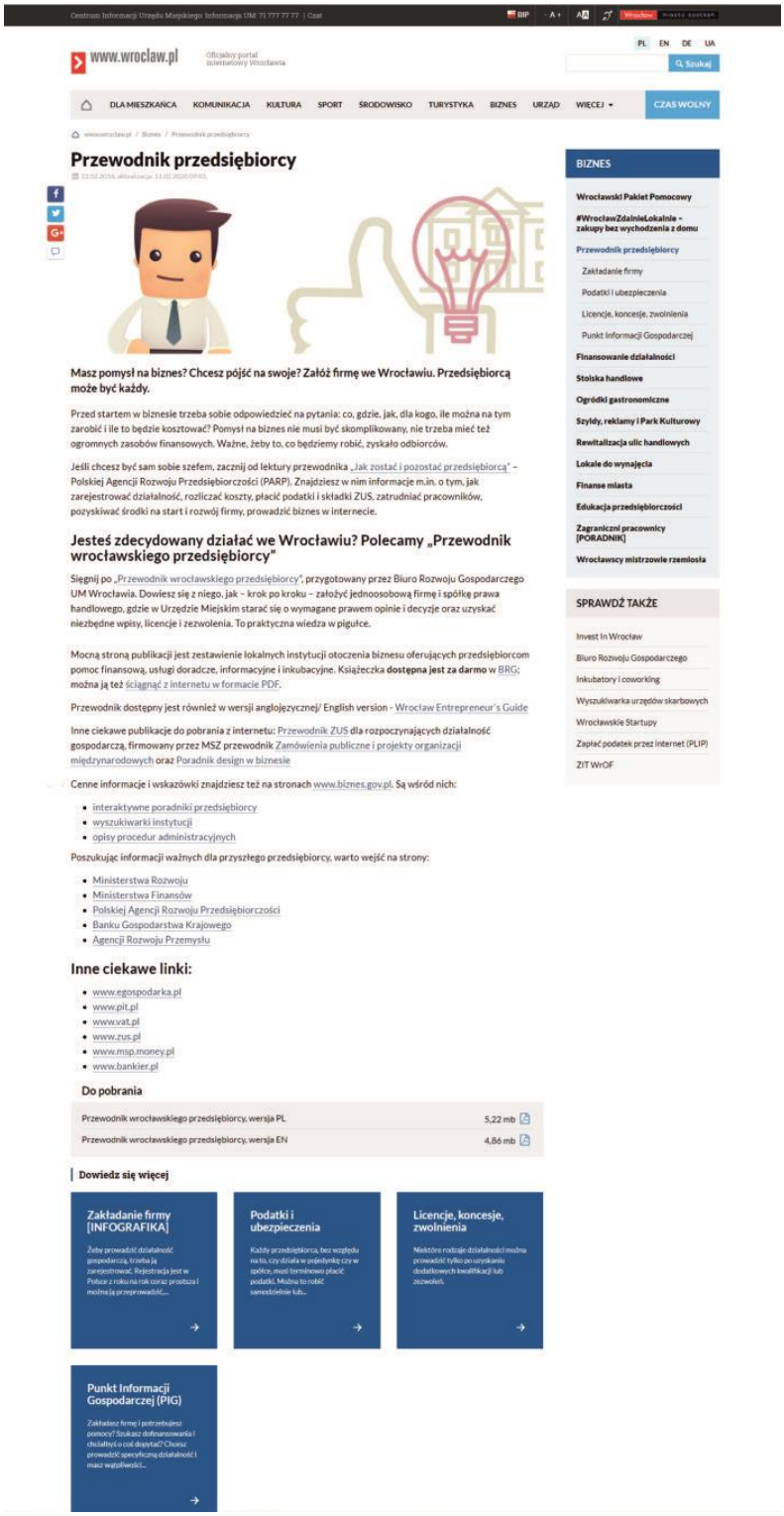
- porady, informacje o szkoleniach, programy szkoleniowe dla dzieci i młodzieży - linki
- porady, informacje o szkoleniach, programy szkoleniowe i linki dla początkujących
- porady jak prowadzić biznes zdalnie np. freelancer lub zarządzanie na odległość, a jednocześnie odprowadzając podatki do gminy, w której się mieszka – korona wirus pokazał ogromny potencjał w tej dziedzinie
- linki np. do https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/

Przewodnik przedsiębiorcy – poradnik przedsiębiorcy w połączeniu z zakładkami:

- zakładanie firmy
- założenie firmy przez obcokrajowca – na terenie gminy mieszka wielu obcokrajowców
- podatki i ubezpieczenia
- licencje, koncesje, zwolnienia
- inkubatory przedsiębiorczości w województwie mazowieckim
- punkt informacji gospodarczej
- instytucje wspierające przedsiębiorczość



Przykład strony gminy Nowa Wieś – źródło: https://www.wielka-wies.pl/dla-przedsiebiorcow/poradnik-jak-zalozyc-wlasna-firme/

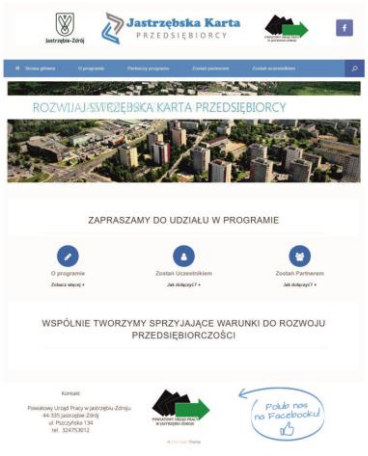


Przykład strony miasta Wrocławia poświęconej biznesowi – źródło:

https://www.wroclaw.pl/biznes/przewodnik-przedsiebiorcy

Finansowanie działalności – porady, informacje o szkoleniach, programy szkoleniowe i linki. Obecnie są na stronie podane gminnej podane fundusze i programy dla administracji samorządowej, przedstawicieli organizacji pozarządowych, instytucji publicznych lub pożytku publicznego:

- dotacje do wzięcia
- zwolnienia podatkowe
- croudfunding
- fundusze zalążkowe
- aniołowie biznesu, fundusze VE i PE
- gwarancje de mini mis
- pożyczki i poręczenia
- kredyty, leasing, factoring
- fundusze unijne /m. In. linki do https://www.funduszedlamazowsza.eu/
- fundusze i programy rządowe oraz regionalne dla biznesu
- bezzwrotne dotacje
- również dla start-upów
- dla rolników
- oferty bankowe dedykowane dla biznesu /sponsorowane?/
- dotacje dla administracji samorządowej, przedstawicieli organizacji pozarządowych, instytucji publicznych lub pożytku publicznego



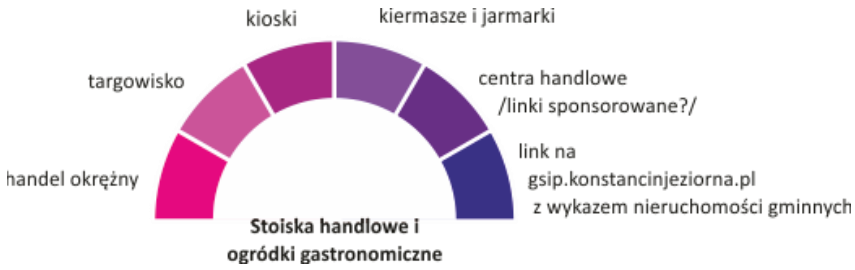
Przykład strony internetowej gminy Jastrzębie-Zdrój wspierającej rozwój zwłaszcza młodej przedsiębiorczości na swoim terenie – źródło: http://kp.jastrzebie.pl/

Niepełnosprawność, a biznes:

- jak założyć działalność – porady i linki
- dla pracodawcy – porady, przepisy, dotacje, preferencje, linki
- dla pracownika – porady, przepisy, dotacje, preferencje, linki

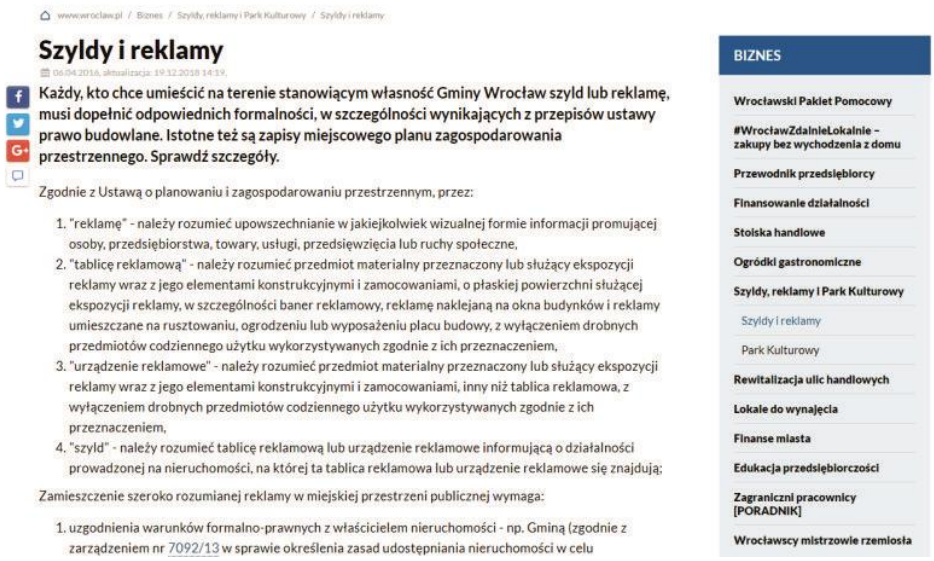
Stoiska handlowe i ogródki gastronomiczne – określający przepisy, procedury i kontakt:

- handel okrężny
- targowisko
- kioski
- kiermasze i jarmarki
- link na gsip.konstancinjeziorna.pl z wykazem nieruchomości gminnych
- centra handlowe /linki sponsorowane?/



Szyldy i reklamy – przepisy ogólne oraz prawo miejscowe, kontakt do urzędu miasta dla inwestorów: sprzedaż nieruchomości, lokale do wynajęcia i dzierżawa gruntów:

- gminne
- powiat/skarb państwa? - na terenie gminy
- inne inwestycyjne – /linki sponsorowane?/



www.wroclaw.pl / Biznes / Szyldy, reklamy i Park Kulturowy / Szyldy i reklamy

Szyldy i reklamy

06.04.2016, aktualizacja: 19.12.2018 14:19

Każdy, kto chce umieścić na terenie stanowiącym własność Gminy Wrocław szyld lub reklamę, musi dopełnić odpowiednich formalności, w szczególności wynikających z przepisów ustawy prawo budowlane. Istotne też są zapisy miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Sprawdź szczegóły.

Zgodnie z Ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, przez:

1. "reklamę" - należy rozumieć upowszechnianie w jakiejkolwiek wizualnej formie informacji promującej osoby, przedsiębiorstwa, towary, usługi, przedsięwzięcia lub ruchy społeczne,
2. "tablicę reklamową" - należy rozumieć przedmiot materialny przeznaczony lub służący ekspozycji reklamy wraz z jego elementami konstrukcyjnymi i zamocowaniami, o płaskiej powierzchni służącej ekspozycji reklamy, w szczególności baner reklamowy, reklamę naklejaną na okna budynków i reklamy umieszczane na rusztowaniu, ogrodzeniu lub wyposażeniu placu budowy, z wyłączeniem drobnych przedmiotów codziennego użytku wykorzystywanych zgodnie z ich przeznaczeniem,
3. "urządzenie reklamowe" - należy rozumieć przedmiot materialny przeznaczony lub służący ekspozycji reklamy wraz z jego elementami konstrukcyjnymi i zamocowaniami, inny niż tablica reklamowa, z wyłączeniem drobnych przedmiotów codziennego użytku wykorzystywanych zgodnie z ich przeznaczeniem,
4. "szyld" - należy rozumieć tablicę reklamową lub urządzenie reklamowe informującą o działalności prowadzonej na nieruchomości, na której ta tablica reklamowa lub urządzenie reklamowe się znajdują;

Zamieszczenie szeroko rozumianej reklamy w miejskiej przestrzeni publicznej wymaga:

1. uzgodnienia warunków formalno-prawnych z właścicielem nieruchomości - np. Gminą (zgodnie z zarządzeniem nr 7092/13 w sprawie określenia zasad udostępniania nieruchomości w celu

BIZNES

- Wrocławski Pakiet Pomocowy
- #WrocławZdalnieLokalnie – zakupy bez wychodzenia z domu
- Przewodnik przedsiębiorcy
- Finansowanie działalności
- Stoiska handlowe
- Ogródki gastronomiczne
- Szyldy, reklamy i Park Kulturowy
  - Szyldy i reklamy
  - Park Kulturowy
- Rewitalizacja ulic handlowych
- Lokale do wynajęcia
- Finanse miasta
- Edukacja przedsiębiorczości
- Zagraniczni pracownicy [PORADNIK]
- Wrocławscy mistrzowie rzemiosła

Przykład strony internetowej miasta Wrocławia określającej zasady funkcjonowania reklam na terenie miasta – źródło: https://www.wroclaw.pl/biznes/szyldy-i-reklamy

Przetargi i konkursy:

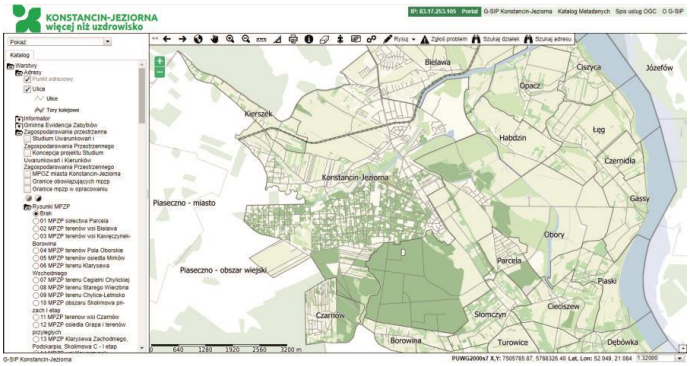
- linki do przetargów gminnych
- linki konkursów gminnych, powiatowych, wojewódzkich

Rewitalizacja i konserwacja zabytków:

- na terenie gminy – informacja /uchwała RM K-J/ dotycząca rewitalizacji tkanki miejskiej, określająca teren rewitalizacji i zasady korzystania z dotacji
- wykaz zabytków znajdujących się na terenie gminy wraz z linkiem na gsip.konstancinjeziorna.pl
- dotacje i przepisy – linki

Planowanie przestrzenne i strategia gminy:

- linki do strategii gminy
- linki do studium zagospodarowania przestrzennego
- linki do operatu uzdrowiskowego
- linki do miejscowych planów przestrzennych uchwalonych i procedowanych
- link do www.gsip.konstancinjeziorna.pl



Przykład strony internetowej Gminy Konstancin-Jeziorna pozwalająca na pozyskiwanie wszelkich informacji planistycznych z terenu całej gminy – źródło: http://gsip.konstancinjeziorna.pl/map/

Działalność gospodarcza, a prawo miejscowe:

- preferencje inwestycyjne i dotacje /korona wirus, ulgi dla biznesu itp./
- opłaty gruntowe z podziałem na miasto i wieś
- opłaty za wywóz nieczystości
- opłaty wod-kan
- gospodarka odpadami
- wieczysta dzierżawa - opłaty i zasady wykupu
- zapłać podatek przez Internet bez wychodzenia z domu

Przykład strony promującej bezgotówkowe rozliczenia z miastem – źródło:

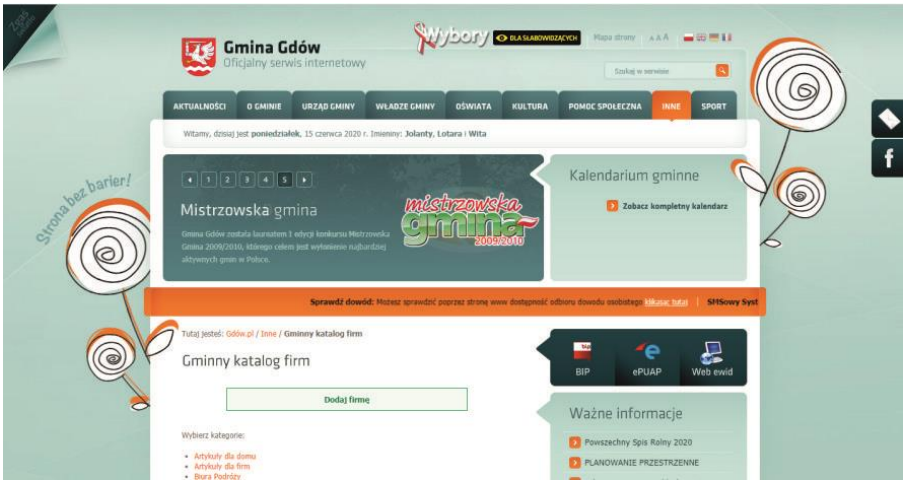
https://www.wroclaw.pl/plip/index.php?t=200&id=17

Sponsoring:

- informacje o planowanych wydarzeniach na terenie gminy i możliwości promowania swojej firmy przy okazji tych wydarzeń /powinny być dodatkowo linki do imprez, które się odbyły
- Konstancińska Karta Mieszkańca /jest/
- Ogólnopolska Karta Seniora /jest/
- Karta Dużej Rodziny /jest/
- nabór uczestników lub sponsorów poprzez linki do zgłoszenia w UM

Wykaz firm z terenu gminy:

- gminy prowadzą rejestr działalności z podziałem na branże, natomiast mieszkańcy oraz firmy z terenu poszukują wykonawców lub podwykonawców blisko miejsca zamieszkania - element promocji lokalnej działalności z możliwością wyeksponowania /opłaty dodatkowe/ - obecnie funkcjonuje na stronie katalog firm, w który może się indywidualnie wpisać firma poprzez wydział promocji
- organizacji pozarządowych i pożytku publicznego działających na terenie gminy – wykaz może kreować w przyszłości wspólne przedsięwzięcia korzystne dla nich jak i dla biznesu- dodatkowo link - https://www.ngo.pl/ i http://lgd-tp.pl/



Przykład strony internetowej gminy Gdów z gminnym katalogiem firm – źródło:

https://www.gdow.pl/inne/gminny-katalog-firm

Jak zatrudnić cudzoziemca – na terenie jest bardzo dużo cudzoziemców – porady

Przykład strony internetowej miasta Łodzi – źródło: https://uml.lodz.pl/dla-biznesu/dla-przedsiebiorcy/jak-zatrudnic-cudzoziemca/

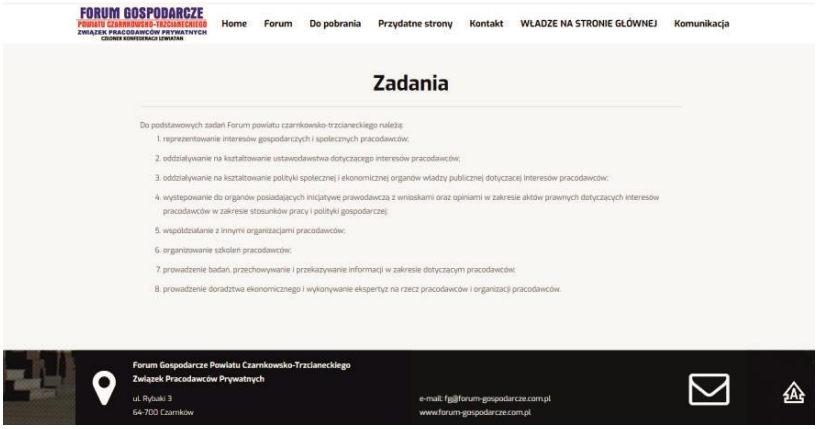
Praca – ogłoszenia: dam pracę, poszukuję pracy /płatne?/– pozwoli mieszkańcom i firmom lokalnym zatrudniać pracowników z rynku lokalnego. Obecnie działają tylko dwie gazety lokalne / w powiecie/ - pomimo wyższych kosztów obsługi wart się zastanowić, ponieważ zwiększy popularyzację i przydatność strony gminnej.

- link do Powiatowego Urzędu Pracy

Przykład strony internetowej Gminy Halinów umożliwiającej zamieszczanie ogłoszeń lokalnych – źródło: https://halinow.pl/strona-256-tablica_ogloszen_lokalnych.html

Forum biznesu:

- informacje o konferencjach, sympozjach, targach
- informacje o izbach rzemieślniczych, lokalnych i regionalnych stowarzyszeniach biznesowych
- wymiana myśli biznesowej i ewentualne możliwości współpracy – realne forum lub linki
- porady prawne? – realne forum lub linki
- dodatkowe linki wpierające rozwój biznesu i podnoszenie swoich kwalifikacji



Przykład strony internetowej Forum Gospodarcze Powiatu Czarnkowsko-Trzcianeckiego- źródło: http://www.forum-gospodarcze.com.pl/site,pl,114,zadania.html

Gminna platforma zakupowa – zakładka poświęcona platformie zakupowej dla gminy

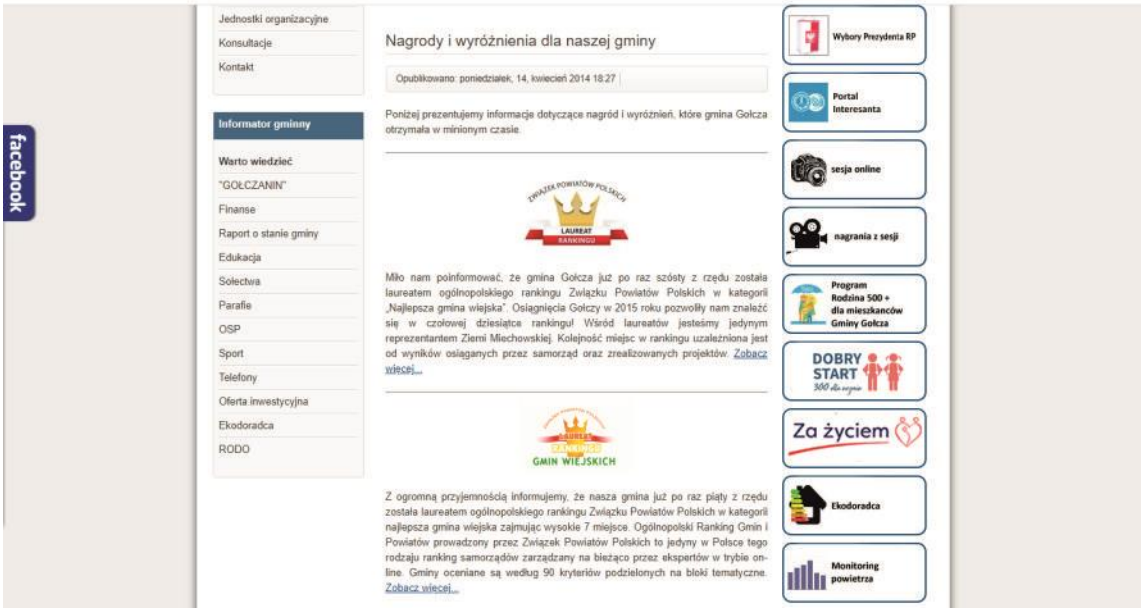
Przykład strony internetowej gminy Sieraków - https://platformazakupowa.pl/sierakow

Płać podatki w swojej gminie – promocja mająca zachęcić przedsiębiorców do przeniesienia płacenia podatków w gminie, w której się mieszka wykazując wymierne korzyści z tego tytułu i osiągnięcia z linkami – link do płatności elektronicznej

Konsultacje społeczne – bieżące informacje o konsultacjach społecznych na terenie gminy

Nasze osiągnięcia – informacje, którymi można się pochwalić:

- nagrody przyznanie gminie
- nagrody przyznane firmom lokalnym
- nagrody przyznane mieszkańcom



Przykład strony internetowej Gminy Gołcza z zamieszczonymi informacjami o osiągnięciach i nagrodach uzyskanych przez gminę – źródło: http://www.golcza.pl/index.php/warto-wiedziec/123-nagrody-i-wyroznienia-dla-naszej-gminy

Miasta partnerskie /jest na stronie gminy/ - opis i linki do nich

Należymy do: /jest na stronie gminy / - przynależność gminy do związków międzygminnych itp.

Newsletter /jest na stronie, mailowo i mobilnie sms/ - linki do rejestracji

Strony społecznościowe. Jeśli gmina ma aspiracje do bycia blisko swoich mieszkańców, to powinna mieć swoje konta i podane linki na głównej stronie internetowej. Powinna prowadzić aktywnie te strony:

- Facebooku
- Twitterze
- Instagramie
- YouTube

Aplikacja dla turystów w kilku językach

Wiele gmin i powiatów wprowadziło aplikacje mobilne dostępne dla turystów odwiedzających ich tereny – źródło: https://3step.pl/realizacje/all

Do powstania wniosków wykorzystano również:

raport NIK, https://www.nik.gov.pl/najnowsze-informacje-o-wynikach-kontroli/gminy-nie-pomagaja-inwestorom.html,

raport 2018/2019 Gmina na 5!https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNoP/struktura/IP/struktura/ZOB/forum_gmin_na_5/Documents/Raport2019.pdf/:

Bariery dla współdziałania MŚP z JST na przykładzie Urzędu Gminy Konstancin -Jeziorna

1. często zmieniające się przepisy i skomplikowane procedury
2. brak szybkiego obiegu dokumentów i ich monitoringu,
3. zbyt wolna decyzyjność administracyjna,
4. brak zakładek dla biznesu na portalach gminy, a przydatne dla niego niektóre informacje są „poutykane” w różnych miejscach. Dobrze zbudowana strona portalu pozwoliłaby na mniejsze absorbowanie urzędników pismami i pytaniami,
5. brak pracowników dedykowanych do współpracy z biznesem – o wszystkim decyduje burmistrz. Wiele gmin nie stać na utrzymanie rozbudowanych i dobrze wykształconych struktur administracyjnych. W wielu wypadkach istnieje też opinia, że biznes sam sobie poradzi,
6. brak programu wspierającego rozwój przedsiębiorczości w gminie,
7. brak struktur wpierających przedsiębiorczość,
8. brak działań promujących przedsiębiorczość,
9. brak jasnych i klarownych zasad współpracy z przedsiębiorcami – uznaniowość i wybiórczość,
10. brak konsekwencji w realizowaniu strategii gminy i okresowych raportów,
11. brak wizji i projektu etapowania celów strategicznych dla gminy /nie mylić z Wieloletnią Prognozą Finansową/,
12. brak preferencji dla biznesu wspierającego strategię gminy,
13. brak działań w kierunku współpracy na zasadach PPP,
14. brak dobrej i szybkiej komunikacji z Warszawą,
15. brak gminnych terenów inwestycyjnych,

16. ze względu na uzdrowisko wiele działań biznesowych jest niemożliwych,
17. wysoka wartość gruntów i znaczne podatki gruntowe nie sprzyjają tworzeniu nowych dużych miejsc pracy. Najliczniejszą rzeszą przedsiębiorców zainteresowanych inwestycjami w gminie są deweloperzy.
18. gmina nie buduje budynków socjalnych ani komunalnych oraz nie tworzy nowych przestrzeni jako zaplecza pod działalność dla przedsiębiorców,
19. gmina nie tworzy narzędzi wspierających biznes,
20. brak strategii promocji gminy i znikoma współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami w promowaniu regionu lub pozyskiwaniu strategicznych inwestorów,
21. wciąż niska świadomość samorządowa radnych – bardziej zainteresowanych swoim mikro regionem niż rozwojem całego regionu,
22. nie wszystkie tereny mają miejscowe plany zagospodarowania / w Konstancinie-Jeziornej nie ma ok. 10% terenów/ oraz uzbrojenia terenu,
23. niedostateczne zainteresowanie współpracą z lokalnymi środowiskami twórczymi i biznesowymi – nie wykorzystany potencjał ludzki,
24. brak dostępu do informacji /wykazu/ o lokalnych przedsiębiorstwach i branżach działających na terenie gminy i w powiecie, umożliwiających rozwijanie współpracy podwykonawczej i partnerskiej
25. odpolitycznienie samorządów – dotyczy wszystkich samorządów,

Rozdział 2. Elektroniczne Zarządzanie Dokumentacją jako instrument budowania platformy współpracy miedzy JST a przedsiębiorcami

Badanie fokusowe FGI (focus group interview) zostało przeprowadzone w dniach 1 - 17 maja 2020 r. w wybranych urzędach JST w zakresie oceny wdrożenia systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją w formie online oraz telefonicznie.

Badanie przeprowadzono w następujących JST:

- Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego,
- Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego,
- Urząd Miejski w Gdańsku,
- Urząd Miejski w Łodzi,
- Urząd Miasta Piotrkowa Trybunalskiego,
- Urząd Miejski w Słupsku,
- Urząd Miasta i Gminy Konstancin-Jeziorna.

Głównym celem badania była ocena wdrożenia jednolitego systemu elektronicznego zarządzania dokumentacją jako instrumentu wsparcia oferowanego małym i średnim przedsiębiorstwom (MŚP) przez instytucje sektora publicznego.

Wprowadzenie EZD do urzędów JST bazuje nie tylko na samym systemie teleinformatycznym, ale przede wszystkim dzięki ponadregionalnej skali, budującej więzi współpracy, wdraża w życie ideę praktycznej reużywalności, czyli ponownego użycia oraz wspólnej pracy nad konkretnymi i bezpłatnymi rozwiązaniami w zakresie usprawniania administracji i upraszczania aparatu biurokratycznego. W efekcie coraz więcej papierowych teczek aktowych w urzędach trafia do świata elektronicznego i prowadzona jest w urzędach wdrażających EZD PUW wyłącznie elektronicznie. Zważywszy, że jeszcze niedawno (przed 2011 rokiem) prowadzenie spraw w postaci elektronicznej w ogóle nie było możliwe (brak stosownych regulacji prawnych w tym zakresie oraz dostosowanych systemów), stan obecny należy uznać za olbrzymi sukces i milowy krok w realnym tworzeniu skutecznej e-administracji. Poza samym wdrożeniem EZD PUW, systemu dostosowanego do obowiązujących przepisów prawa, zwłaszcza rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 stycznia 2011 r. w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych (Dz. U. Nr 14, poz. 67, z poźn. zm.), umożliwiającego kompleksowe załatwianie i rozstrzyganie spraw, w tym z zakresu

postępowania administracyjnego, urzędy osiągają następujące cele i korzyści: transparentność, e-komunikację, e-korespondencję, interoperacyjność, reużywalność, statystykę.

W badanych urzędach tylko Urząd Miejski w Słupsku nie wdrożył EZD. Pracują tradycyjnie. W rozmowie z pracownikiem Urzędu Zarząd Urzędu nie był zainteresowany wprowadzeniem programu EZD.

W pozostałych Urzędach EZD zostało wprowadzone i to z dobrym skutkiem. Najbardziej zaawansowanym we wdrożeniu jest Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego. Z wywiadu z pracownikiem tego Urzędu Kierownikiem Działu Administracyjnej i jednocześnie Koordynatorem zespołu ds. wdrożenia EZD w UMWD Panem Rafałem Nowakowskim wynika, że Urząd wdrożył EZD 1 stycznia 2017 r., w formule wspierającej obieg tradycyjny. Obecnie mają ponad 80 klas JRWA prowadzonych elektronicznie**. Posiadają również funkcjonalność udostępniania zdalnego dokumentów na stronie (nie tylko dla MŚP,** ale również akt w prowadzonych postępowaniach administracyjnych), a więc bez konieczności wizyty petenta w urzędzie. Przedsiębiorca otrzymuje PIN do złożonych dokumentów i może w dowolnym dla siebie czasie monitorować przebieg rozpatrywania swojej sprawy. Sprawdza się to zwłaszcza w obecnym okresie pandemii. Funkcja ta nazywa się MUAS (materiał w załączeniu do maila). Moduł oceniany jest dobrze. Nie zgłaszano uwag co do jego modyfikacji. Obecnie czekają na wdrożenie nowego i bardziej zaawansowanego systemu tzw. EZD RP.

Z wywiadu z pracownikiem Urzędu Marszałkowskiego Województwa Opolskiego wynika, że system EZD został wprowadzony. Mają również przygotowany moduł elektronicznego udostępniania akt danej sprawy, ale ze względu na brak woli ze strony Zarządu Urzędu, jak również braku zainteresowania ze strony przedsiębiorców moduł nie został do tej pory wdrożony.

Natomiast z przeprowadzonego wywiadu z pracownikiem Urzędu Miejskiego w Gdańsku Dyrektorem Zespołu EZD Panem Markiem Komorowskim wynika, że system EZD jest wprowadzony. Modułu elektronicznego udostępniania akt sprawy MŚP nie stosuje się. W zamian tego powołano Wydział Gdańskiego Centrum Kontaktu, w którym każdy interesant zostaje poinformowany o numerze i statusie jego sprawy. Pracownik wyjaśnił, że decyzja Zarządu Urzędu Miejskiego w Gdańsku o niewprowadzeniu dostępności elektronicznej wynika z obawy złamania przepisów dotyczących RODO /sprawy zawierają dane wrażliwe/.

W wyniku wywiadu z pracownikiem Urzędu Panem Arturem Praselem udało się ustalić, że w Urzędzie Miejskim w Łodzi wprowadzono EZD, ale w podstawowym zakresie.

W Urzędzie Miasta Piotrkowa Trybunalskiego z rozmowy z kierownikiem Działu IT Panem Jackiem Larą wynika, że system EZD jest również wprowadzony.

Z wywiadu z V-ce Burmistrzem Ryszardem Machałkiem dowiadujemy się, że Urząd Gminy Konstancin-Jeziorna wprowadził system Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją PUW w grudniu 2015 roku. Wykorzystywany jest on przede wszystkim do ewidencjonowania korespondencji wchodzącej w formie tradycyjnej w postaci papierowej, jak również w formie elektronicznej. Korespondencja wchodząca ma nadawany numer kancelaryjny, a następnie jest skanowana do systemu i dekretowana do komórek organizacyjnych prowadzących sprawy objęte tematyką korespondencji wchodzącej. Kierownik komórki organizacyjnej dekretuje pismo pracownikowi do rozpatrzenia i przygotowania stanowiska we właściwej dla charakteru sprawy formie. Przez cały okres przygotowania rozstrzygnięcia czuwa on nad merytoryczną poprawnością wdrożonego postępowania oraz terminowością jego zakończenia.

Wprowadzenie systemu ocenić należy jako dokonanie skoku jakościowego w systemie ewidencjonowania, obiegu i archiwizacji dokumentacji poprzez ograniczenie obiegu dokumentów w formie papierowej oraz łatwości obserwacji zaawansowania prac nad dokumentami, a w ślad za tym przestrzegania administracyjnych terminów załatwiania spraw. System znakomicie skraca terminy dostarczania pism wychodzących do ich adresatów. Jednocześnie praktyka użytkowania systemu wykazała jego słabe strony. Do głównych zaliczana jest powolność działania szczególnie na plikach o dużej pojemności, co ujawnia się przy przesyłaniu arkuszy danych sprawozdawczych oraz często występujące problemy przy umieszczaniu podpisu elektronicznego. Z powyższych powodów wielu pracowników niechętnie korzysta z pełnych funkcjonalności systemu i oczekuje na wprowadzenie od początku nadchodzącego roku nowego systemu EZD cechującego się przede wszystkim większą intuicyjnością zaprogramowanych procedur.

Podsumowując, rozmówcy stwierdzili, że system EZD jest dobrym rozwiązaniem w procesie administracyjnym. Podkreślono, że system wspiera pracę dzięki wykorzystaniu intuicyjnych narzędzi. Zapewnia elektroniczny obieg dokumentów przekazywanych za pośrednictwem ePUAP czy przez Elektroniczną Skrzynkę Podawczą. Przyspiesza obsługę spraw, usprawnia komunikację wewnętrzną, kontrolę procesów oraz zarządzanie dokumentacją w firmie państwowej/publicznej przy zachowaniu zgodności z wymogami prawa, instrukcją kancelaryjną oraz jednolitym rzeczowym wykazem akt JRWA. Rozmówcy stwierdzili, że istnieje wiele argumentów za tym, by wszystkie czynności

kancelaryjne przenieść do systemu elektronicznego zarządzania dokumentacją. Znacznie ułatwia on odtworzenie przebiegu procesów, dla potrzeb których dokumenty powstawały. Okres oczekiwania na niezbędne dla dalszego prowadzenia spraw podpisy i akceptacje staje się dużo krótszy, bo dzięki programowi do zarządzania obiegiem dokumentów w firmie publicznej szybszy jest przepływ informacji ich dotyczących. Rodzaj prowadzonych zadań zależy od skali działań urzędu i jego kompetencji. Warto zwrócić uwagę na to, czy mamy do czynienia z administracją centralną czy samorządową. Priorytetem każdego urzędu powinien być wybór właściwej platformy, która zapewni najbardziej optymalny sposób obiegu dokumentów. Istotna jest elastyczność przetwarzania dokumentów oraz ich sprawny przepływ. Pracownicy administracji publicznej przetwarzają znaczne ilości dokumentów a w procesie decyzyjnym bierze udział wiele osób, co wymaga współpracy na różnych szczeblach organizacji. EZD podnosi efektywność pracy z dokumentami a modułowa budowa systemu to elastyczne dopasowanie funkcjonalności do specyficznych wymagań. EZD to rozwiązanie, które umożliwia obsługę kilku, a nawet kilkudziesięciu jednostek lub wydziałów.

W wyniku tych rozważań można wymienić zalety i wady funkcjonowania programu EZD w administracji publicznej.

Zalety wprowadzenia Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją:

- przejrzystość prowadzonych spraw,
- skatalogowanie spraw ,
- łatwość wyszukiwania spraw,
- przedstawienie przebiegu załatwiania spraw - odpowiedzialność urzędnicza,
- kontrola terminowości załatwiania spraw,
- nadzór nad pracownikami urzędów w zakresie kompetencyjności i sprawnego działania,
- przejrzysta archiwizacja dokumentów zakończonych spraw ,

Wady i zagrożenia wprowadzenia Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją:

- opór czynnika ludzkiego - pracownicy (w tym kierownictwo) i kontrolujący,
- awaryjność systemu,
- koszty utrzymania systemu,
- postępowanie w przyszłości ze składem chronologicznym,

- potencjalne uciążliwości dla kierownictwa (np. podpisywanie dokumentu i elektronicznie i na papierze),
- potencjalne problemy z instytucjami, które nadal procedują papierowy obrót dokumentów (sądy, kontrole),
- system mało intuicyjny,
- obawy urzędników przed odpowiedzialnością za ewentualne złamanie przepisów dotyczących RODO.

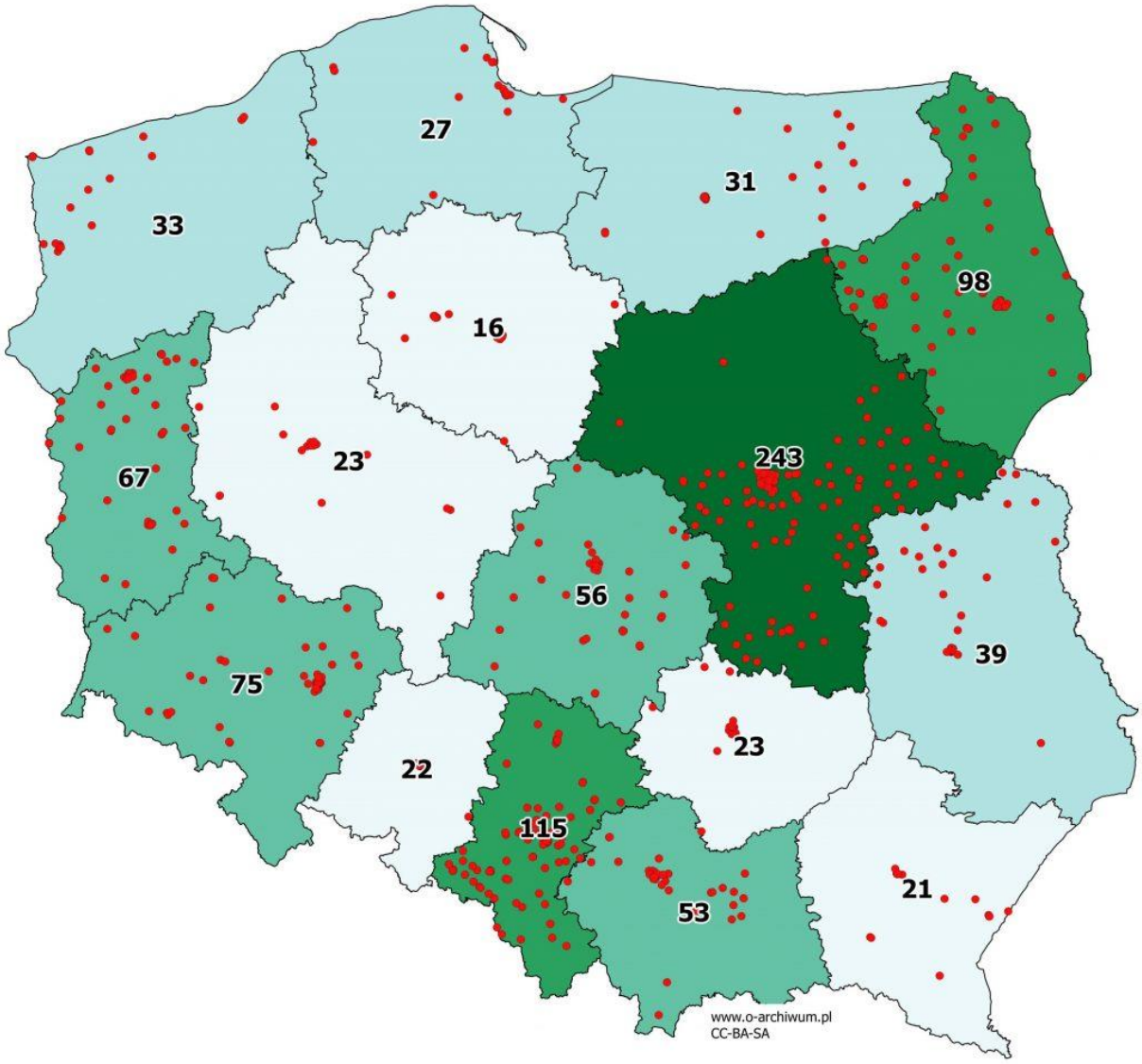
  Poniżej autor raportu przedstawia dane statystyczne oraz mapy wdrożenia systemu elektronicznego zarządzania dokumentacją (EZD) w JST w Polsce.

Statystyka i podział jednostek samorządu terytorialnego przedstawia się następująco:

system kancelaryjny	podmiotów
papierowy ze wspomaganiem EZD	390
brak danych	303
EZD	168
papierowy ze wspomaganiem EZD oraz wyjątkami elektronicznymi	81
Suma końcowa	942

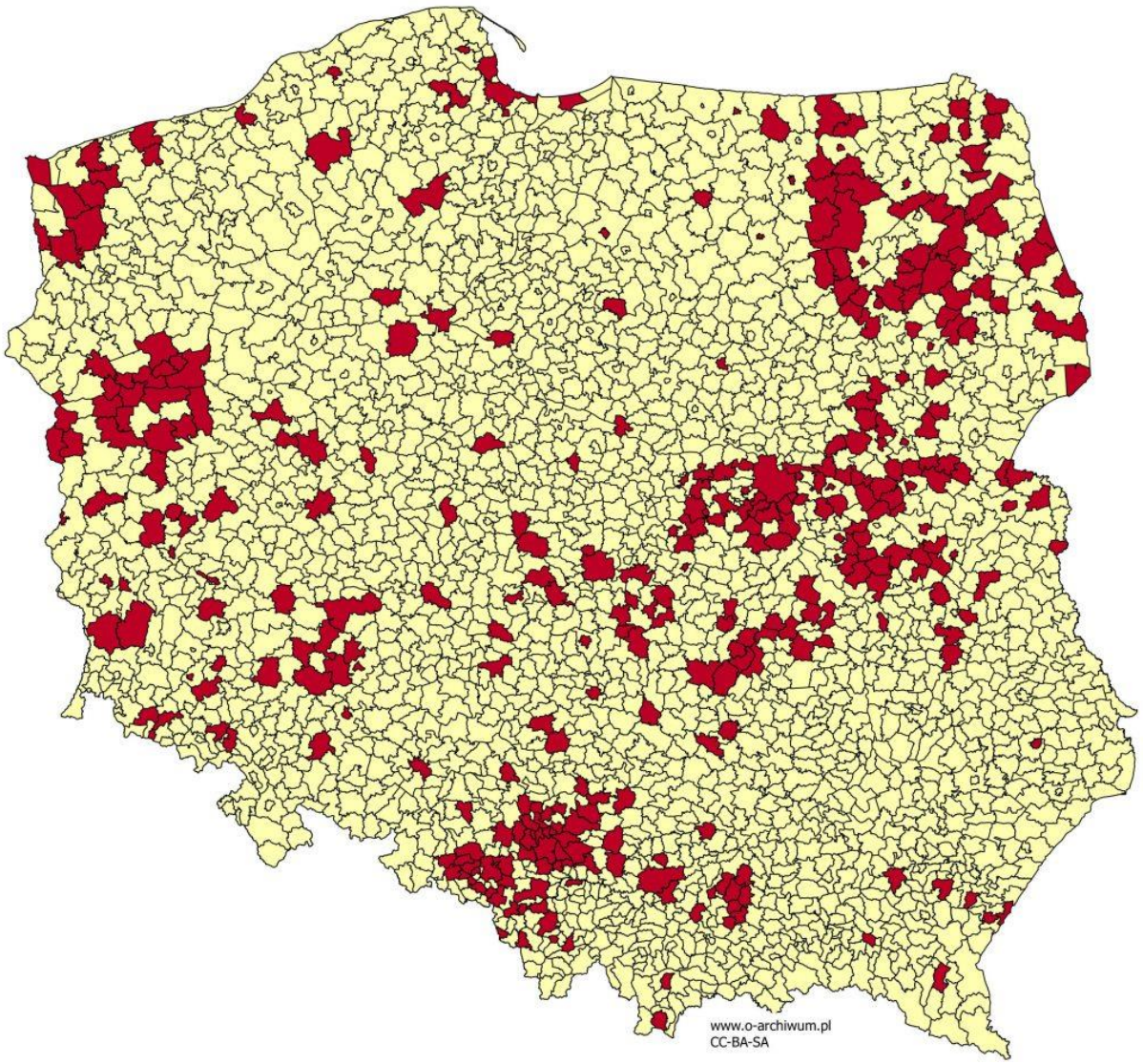
Wykaz mapek w oparciu o dane z 2 źródeł:

- strona internetowa ezd.gov.pl – dane dotyczące wdrożeń systemu EZD PUW (stan na 3 kwietnia 2019 r.),
- dane z Systemu Inwentaryzacji Systemów Teleinformatycznych (www. sist.itl.waw.pl) - udostępnione przez Ministerstwo Cyfryzacji w dniu 4 marca 2019 r.



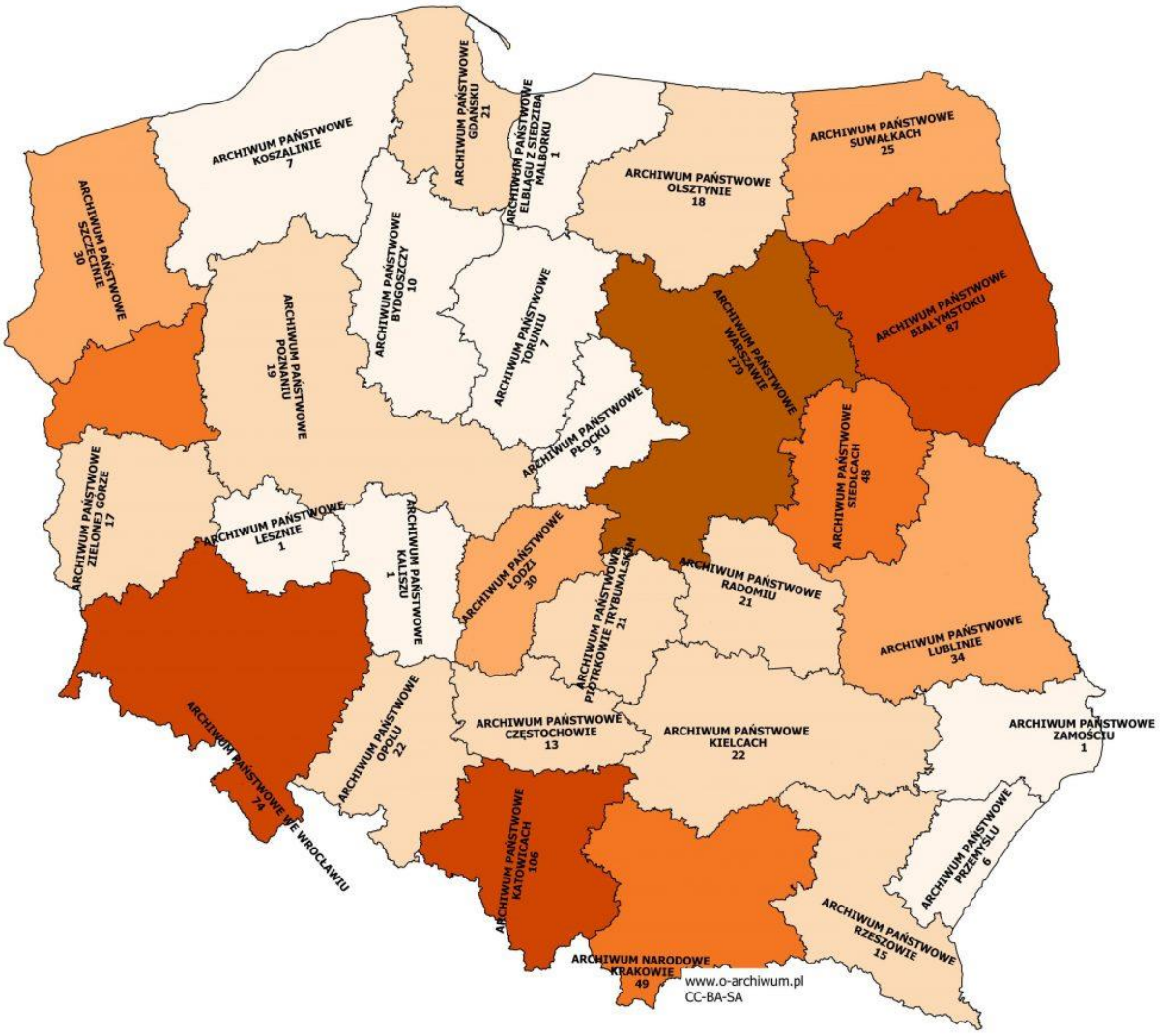
Mapka nr. 1.

Mapa wdrożeń wg. województw – liczba instytucji w danym województwie. Mapa gmin w której znajduje się co najmniej jeden podmiot publiczny z systemem EZD.



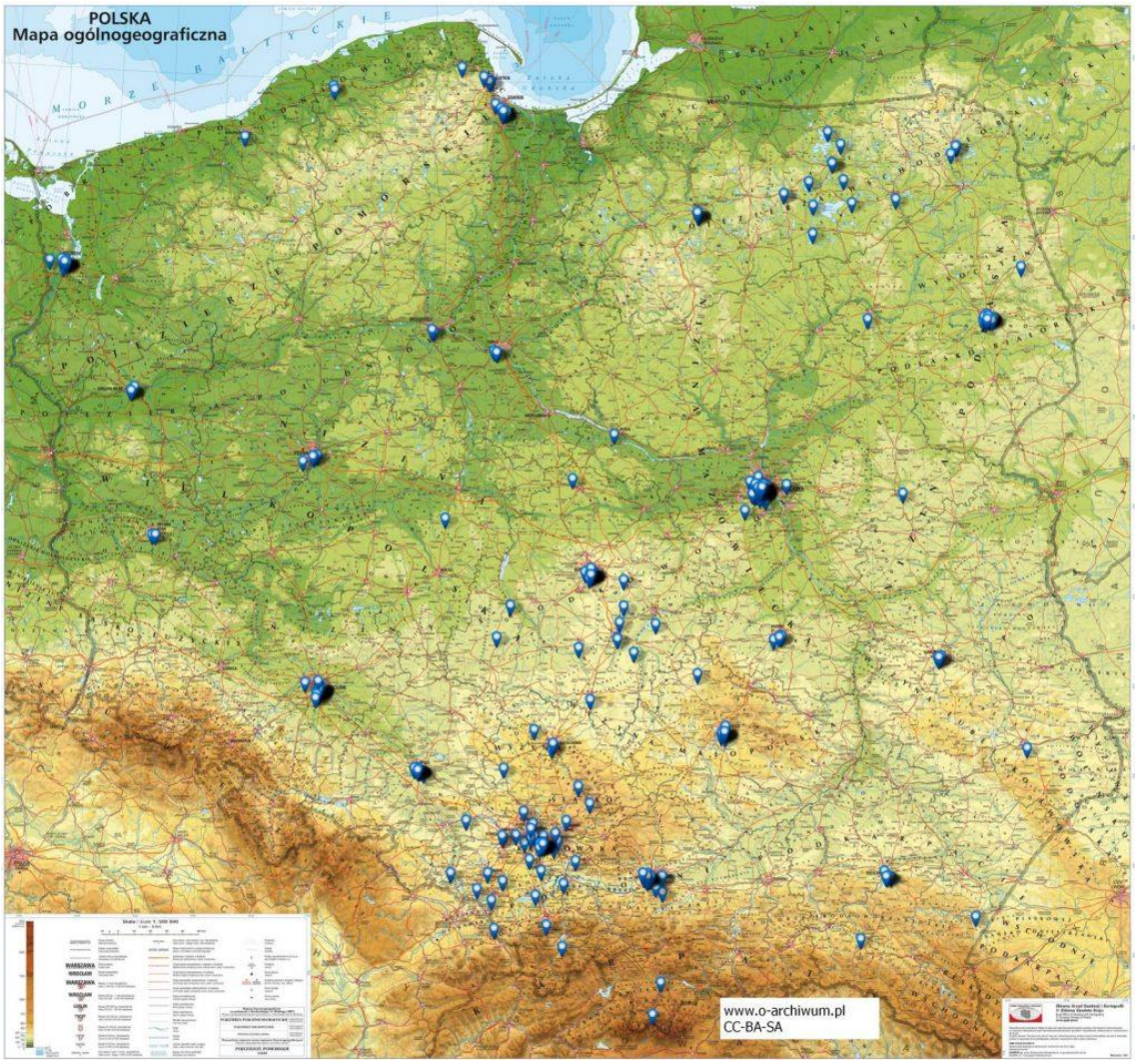
Mapka nr. 2.

Mapa wdrożeń wg. właściwości terytorialnej archiwów państwowych. Oczywiście w przypadku Archiwum Państwowego w Warszawie należy pamiętać, że większość z tych jednostek podlega pod nadzór Archiwum Akt Nowych a nie archiwum regionalnego.



Mapka nr 3.

Mapa z zaznaczeniem czy jest to jednostka rządowa, czy samorządowa.



Mapka nr. 4.

Na mapach przedstawione są podmioty publiczne, które w ww. źródłach wdrożyły lub wdrażają system EZD. Mapa nie uwzględnia zaawansowania wdrożenia.

Ilość jednostek z systemem EZD uwzględnionych na mapie 415 w tym:19 ministerstw, 51 urzędów centralnych, 16 urzędów wojewódzkich, 32 samorządy.

Mapka nr. 5.

Lokalizacja jednostek z EZD stan na początek kwietnia 2019. Mapa wdrożeń wg. województw – przy nazwie podano ilość instytucji w danym województwie.

Rozdział 3. Metody budowania kultury współpracy

Efektywne funkcjonowanie organizacji jest bezpośrednio związane z poszukiwaniem nowej jakości szczególnie w zakresie kultury organizacyjnej. Termin kultura odnosi się do wielu czynników zaadaptowanych przez pracowników i czyniących organizację unikatową, wyróżniającą się wśród innych. Czynniki te [7]mogą być wykorzystane w procesie tworzenia i utrwalania wśród pracowników, określonych modeli zachowań i postaw. Kadra zarządzająca pełni kluczową role w procesie adaptacji i dostosowywania pracowników do nowej kultury organizacyjnej.[8]

Pojęcie kultury organizacji

Pojawienie się pojęcia „ kultury organizacyjnej" odnosi się do 70 – tego roku w 20 wieku, a jej ramy koncepcyjne zostały opracowane w 1980 roku w Stanach Zjednoczonych. Kultura organizacji jest specyficznym sposobem funkcjonowania, opartym na wspólnocie wartości, praw (norm) i idei. Kultura organizacji reprezentuje wartości i idee, wspólne dla grupy osób pracujących w jednej firmie. Wartości te objawiają się poprzez symbole (np. znak firmowy, marka), opowieści (przekazy, historie i anegdoty), bohaterów, hasła i rytuały. Tak więc, kultura organizacji to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne. Kultura jest pojęciem nieuprzedmiotowionym, które wymyka się obiektywnemu wymiarowi czy obserwacji. Niemniej jednak odgrywa ona ważną rolę w kształtowaniu zachowania menedżerów jako podstawa wewnętrznego otoczenia organizacji.

Skąd bierze się kultura i co ma na nią wpływ?. Zazwyczaj wykształca się ona i rozwija w ciągu długiego okresu. Punktem wyjścia często jest założyciel organizacji. W miarę wzrostu organizacji jej kultura ulega modyfikacjom, jest kształtowana i doskonalona poprzez symbole, hasła i uroczystości. Kulturę organizacji kształtują również sukcesy firmy i wspólne doświadczenia załogi.

[7] J. Gajda (2012)
[8] J. Gajda (2012)

Na kulturę organizacji mają wpływ:

- czynniki zewnętrzne - czyli kultura narodowa, jako zbiór kultur danego regionu a także lokalne systemy wartości,
- czynniki wewnętrzne - czyli cel działalności danej organizacji – np. maksymalizacja zysku, maksymalizacja wartości rynkowej akcji przedsiębiorstwa.

W literaturze znaleźć można wiele definicji kultury organizacyjnej. Za Moniką Kosterą i Stanisławem Kownackim można przyjąć, że „kultura organizacyjna jest to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury”. Definicja ta zaproponowana została przez Edgara H. Scheina.

Inną definicją kultury jest definicja sformułowana przez A. L. Kroebera i C. Kluckhohna. Piszą oni, że „kultura sprowadza się do schematycznych sposobów myślenia, odczuwania i reagowania, nabytych i przekazywanych głównie poprzez symbole, będące tworami grup ludzi i zawierające konkretyzacje w postaci artefaktów”. Obie te definicje uchodzą jako jedne z najbardziej rozpowszechnionych w literaturze.

Holenderski badacz kultur Geert Hofstede pisze, że „kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych”. Zaprogramowanie może być częściowo wspólne dla grup ludzi, częściowo unikatowe, charakterystyczne dla danej jednostki.

Autor wyróżnia trzy główne sposoby zaprogramowania umysłu: uniwersalny, kolektywny i unikatowy:

1. Poziom uniwersalny obejmuje potrzeby bezpieczeństwa, społeczne i samorealizacji; jest identyczny dla wszystkich ludzi.
2. Poziom kolektywny jest wspólny dla grup społecznych (narodów, mieszkańców regionów, organizacji), jest wyuczony, nabyty, przekazywany z pokolenia na pokolenie, sprzyja identyfikacji z grupą i zapewnia jej spójność.

3. Poziom indywidualny charakterystyczny jest dla jednostki ludzkiej, obejmuje jej osobowość. Ten sposób zaprogramowania jest unikatowy dla każdego człowieka, jest niepowtarzalny.

Sedno kultury to tradycyjne wyobrażenia i przypisane im wartości. Kultura jest więc ‘’osobowością’’ społeczeństw i grup pozwalającą w określony sposób reagować w danych sytuacjach.

Składniki kultury organizacyjnej:

Edgar Schein, jeden z najwybitniejszych badaczy kultury organizacyjnej, wyodrębnił w kulturze kilka charakterystycznych wzorców nazywając je poziomami kultury. Są nimi:

• poziom pierwszy: artefakty (językowe, behawioralne, fizyczne),
• poziom drugi: normy i wartości,
• poziom trzeci: założenia kulturowe.

Poziomy te są w ścisły sposób powiązane ze sobą a różnią się stopniem obserwowalności i trwałości artefakty widoczne i uświadamiane normy i wartości częściowo widoczne i uświadomione założenia całkiem niewidoczne i nie uświadamiane.

Artefakty czyli sztuczne twory kultury są najbardziej widocznym poziomem kultury. Na tym poziomie znajdują się widoczne i uchwytne zachowania członków organizacji, technologiczny rezultat działalności przedsiębiorstwa, stosowany w przedsiębiorstwie specyficzny język, występujące w organizacji symbole (flagi, hymn). Jednym z kluczowych elementów kultury na tym poziomie jest struktura organizacyjna. Głównym celem artefaktów jest wzmocnienie więzi pomiędzy pracownikami a firmą.

Wśród artefaktów możemy wyróżnić:

• artefakty fizyczne to wszystko to, co określane jest mianem „kultury materialnej”. Są to fizyczne, namacalne twory kultury, np. wystrój wnętrza, sztuka, meble, technologia, inne przedmioty materialne, specyfika ubiorów.
• artefakty językowe to charakterystyczny język, którym posługują się członkowie danej kultury. Są to także mity i legendy danej kultury, odwołujące się do historii, sukcesów i heroicznych okresów.

Widoczne jest to zwłaszcza tam, gdzie funkcją mitów jest tworzenie i wzmacnianie idealnego obrazu organizacji i systemu wartości.

• artefakty behawioralne kultury odnoszą się do schematów zachowań, to ceremonie, rytuały i zwyczaje mniej lub bardziej sformalizowane. Rytuały powiązane są z mitami. Dzięki rytuałom społeczność czuje się całością, zaś ich dokładne przestrzeganie służy jednostkom do zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa przez manifestowanie swojej przynależności do grupy. Przykładem rytuału może być gimnastyka, pikniki, spotkania i nagrody z okazji świąt.

Nieco głębszym poziomem kultury **są normy i wartości** w danej organizacji. Wskazują co powinno być, w odróżnieniu od tego, co jest. Pozwalają na szybkie zrozumienie kultury organizacyjnej. Dzięki nim proponowane rozwiązania stają się przekonaniami, a potem założeniami.

Pracownicy muszą jednak widzieć sens tych rozwiązań. Zasadniczo dzielą się na dwie kategorie:

• deklarowane (określone w kodeksie etycznym firmy),

• przestrzegane (nigdzie nie zapisane ale przekazywane ustnie przez samych pracowników) np. praca po godzinach, czystość, szybkość.

O ile te pierwsze są raczej łatwe do zaobserwowania (można je usłyszeć z ust wielu pracowników, znaleźć zapisane w oficjalnych dokumentach firmy) o tyle obserwacja norm przestrzeganych jest znacznie trudniejsza.

Najgłębszym, najbardziej trwałym i zarazem najmniej widocznym poziomem kultury przedsiębiorstwa są **założenia**. Stanowią one najtrudniejszy element do określenia, ich obserwacja podobnie jak interpretacja jest niezmiernie trudna. Przyjmowane są za oczywiste i w obrębie danej grupy wykazują niewielkie zróżnicowanie. Nie podlegają w zasadzie żadnej konfrontacji i dyskusji. Odpowiedzialne są za to, jak pracownicy myślą i jak odczuwają. Należą do sfery podświadomości organizacji. Ich poznanie i analiza pozwala na zrozumienie istoty kultury organizacyjnej, na zrozumienie tego, co w przedsiębiorstwie zachodzi i jaka jest tego przyczyna.

Założenia te to:

- założenia dotyczące natury rzeczywistości i prawdy (co to jest prawda?, czy jest obiektywna?, co należy do „rzeczywistości fizycznej" a co jest konstruowane społecznie?, jak definiujemy pojęcie „informacja"?),
- założenia dotyczące natury czasu (jaki horyzont czasowy jest w firmie ważny - czy jest to orientacja na przeszłość, na teraźniejszość, czy na przyszłość?, w jaki sposób wykorzystujemy czas?),
- założenia dotyczące natury przestrzeni (jak dzielimy przestrzeń?, jaką odległość od siebie powinni zachowywać ludzie, żeby nie naruszać „swojej przestrzeni"?, w jaki sposób używamy mowy ciała, jak ją interpretujemy?),
- założenia dotyczące natury człowieka (czy ludzie są dobrzy, czy źli z natury?, czy ludzie są przewidywalni?),
- założenia dotyczące natury ludzkich działań (jaki jest pożądany stopień aktywności – ludzie powinni być bierni czy aktywni?, jak kształtują się relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem – czy możemy kontrolować otoczenie, czy musimy się do niego dostosowywać, czy może mamy się mu podporządkować?),
- założenia dotyczące natury relacji pomiędzy ludźmi (jaki jest właściwy sposób dystrybucji władzy?, w jaki sposób ludzie powinni zwracać się do siebie?, ważniejsza jest współpraca czy konkurencja?, praca grupowa czy indywidualnie?, jakie są cenione źródła władzy?, w jaki sposób powinno się podchodzić do konfliktów?).

Niekiedy zdarzyć się może, że założenia stanowiące podstawę danej kultury nie są do końca spójne. Schein twierdzi, że w takich przypadkach mamy zazwyczaj do czynienia z kulturą, która nie jest do końca ukształtowana lub jesteśmy świadkami konfliktu w organizacji (między grupami, które nie są zgodne co do założeń kulturowych). Właśnie w założeniach kulturowych Schein doszukuje się niepowodzeń wielu programów zmian organizacyjnych. Jeżeli na przykład w firmie podzielane są założenia, że problemy powinny być rozwiązywane indywidualnie i że ludzkie działania mają, ze swej natury, charakter indywidualny (a nie grupowy), trudności może sprawić wprowadzenie np. kół jakości czy grup autonomicznych. Osoba (grupa) wprowadzająca zmianę stara się zmienić cześć

założeń kulturowych nie zwracając uwagi na inne – na przykład wprowadza zadanie ze swej natury grupowe pozostawiając jednak system oceny bazujący wyłącznie na indywidualnych osiągnięciach.

Znaczenie i funkcje kultury organizacyjnej

Kulturę organizacyjną można rozpatrywać w trzech znaczeniach:

1. rzeczowym – kultura oznacza instytucje (zakłady pracy, zespoły ludzkie), obejmuje normy i wartości zawierające specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji różniące ją od innych,
2. czynnościowym – jest to sam proces organizowania: formułowanie celów, planowanie działania, rozmieszczanie zasobów ludzkich i rzeczowych oraz sposób realizacji celów,
3. atrybutowym – cecha, która może w różnym stopniu przysługiwać danemu zespołowi ludzi; na kulturę składają się jedynie te wzorce moralne i zwyczajowe funkcjonujące w świadomości członków zakładu, które mają istotne znaczenie w realizacji jego celu (chodzi o zachowanie wynikające z norm kulturowych, które uzupełniają zachowanie wynikające z formalnych norm organizacji bądź wspierają, modyfikują lub stanowią ich całkowite zaprzeczenie).

Kultura określa „nastrój” organizacji. Oczywiście, ta sama kultura wcale nie musi się rozciągać na całą organizację. Na przykład dział sprzedaży i marketingu może mieć kulturę zupełnie odmienną niż dział operacji i produkcji. Niezależnie jednak od swego charakteru, kultura jest potężnym czynnikiem w organizacjach, który może kształtować ich ogólną sprawność i długofalowe powodzenie. Firmy, którym udaje się wypracować i utrzymać silna kulturę są na ogół bardziej sprawne niż firmy, które mają z tym trudności. Edgar Schein wyróżnia dwie grupy funkcji kultury organizacyjnej:

- dotyczące problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym,
- dotyczące problemów związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji.

W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura spełnia funkcje następujące:

1. pozwala zrozumieć uczestnikom organizacji misję i strategię organizacji, identyfikację jej podstawowego celu,

2. umożliwia integrację uczestników,
3. umożliwia integrację wokół środków przyjętych do realizacji celów firmy i zwiększenie zaangażowania uczestników,
4. daje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów,
5. umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana.

Aby zrealizować te cele podkreśla Schein, trzeba osiągnąć zgodę uczestników organizacji co do spraw bardziej i mniej strategicznych. Wiodącą postacią w wypracowaniu porozumienia jest w organizacji przywódca. Dla realizacji strategii konieczna jest współpraca wszystkich uczestników.

Z kolei funkcje dotyczące wewnętrznego działania organizacji polegają na tym, że:

1. oferuje wspólny język i aparat pojęciowy,
2. definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia i odrzucenia,
3. wyznacza zasady władzy i kryteria statusu; kultura eliminuje konflikty na tle władzy, negatywne emocje, agresywne działania,
4. sprzyja zaspokojeniu w przedsiębiorstwie potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji dzięki znajomości i przestrzeganiu kultury organizacyjnej,
5. zawiera kryteria nagradzania i karania,
6. tworzy i daje swoim uczestnikom ideologie, tłumaczy uczestnikom sens zdarzeń.

Czesław Sikorski, wybitny polski badacz kultury, pisze, że znaczenie kultury wynika z trzech funkcji, jakie ona spełnia w środowisku pracowniczym. Są to funkcje: integracyjna, percepcyjna i adaptacyjna.

Funkcja integracyjna – oznacza, że wszystkie składniki kultury organizacyjnej są wspólnie określane i utrzymywane w danym środowisku. W tym przypadku kultura ogniskuje się na tym co wspólnego daje ludziom uczestnictwo w organizacji. Nowi uczestnicy muszą nauczyć się wspólnych dla grupy norm i wyznawanych wartości, i przynajmniej częściowo zaakceptować wspólny sposób myślenia, aby sami mogli być zaakceptowani. E. Schein podkreśla, że procesy formowania się kultury są w zasadzie procesami formowania się grupy.

Funkcja percepcyjna kultury organizacyjnej polega – w opinii Czesława Sikorskiego – na sposobie postrzegania otoczenia grupy i nadawania życiu znaczenia społecznego i organizacyjnego.

Kultura dostarcza uczestnikom organizacji koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności.

Funkcja adaptacyjna kultury – pisze Czesław Sikorski – polega na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu grupy. Kultura odgrywa zatem istotną rolę w zmniejszaniu niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów oraz dostarczając wzorów działań przystosowawczych.

Typologia kultur organizacji

W literaturze znaleźć można wiele typologii kultur organizacyjnych i każda z nich jest oczywiście pewnym uproszczeniem. Interesująca jest typologia kultury zaproponowana przez T.E. Deala i A. A. Kennedy’ego oraz W. Ouchiego. Autorzy przyjęli do opisania kultury organizacji dwa kryteria charakteryzujące działalność przedsiębiorstwa: poziom ryzyka tej działalności (wysokie – niskie) oraz szybkość poznawania wyników działania (natychmiastowe – opóźnione). Cztery typy kultur według T.E. Deala**.** Pierwszy typ kultury – kultura „Macho”, w której preferowana jest natychmiastowa satysfakcja; organizacja poszukuje błyskotliwych gwiazd, które sięgną wyznaczonych szczytów. Drugi typ kultury – kultura „Stawianie na firmę”, preferuje dynamizm, planowe i systematyczne działanie. W działaniach uczestnicy firmy koncentrują się na podjęciu właściwej decyzji, zaś w otoczeniu widzą zagrożenie, nad którym jednak panują. Trzeci typ kultury – „Krótka mowa – twarda gra”, preferuje pozór i błyskotliwy styl. W kontaktach z otoczeniem preferowana jest otwartość, zakłada się, że otoczenie daje wiele szans, a umiejętność ich wykorzystywania zależy od uczestników organizacji. Czwarty typ kultury – kultura „Proces”, wszystko w firmie koncentruje się na procedurach i procesach. Wzorce przestrzegane w organizacji to zabezpieczanie się.

W opinii W. Ouchiego istotnym czynnikiem jest rodzaj transakcji, która wiąże jednostkę z przedsiębiorstwem, w której to obie strony dokonują wymiany dóbr i usług. Wymiana ta powinna odbywać się zgodnie z regułami umożliwiającymi czerpanie korzyści każdej ze stron (poczucie równomierności).

Autor tej koncepcji uważa, że możliwe są trzy typy mechanizmów regulujących tę wymianę:

- mechanizm rynku – formuje się cenę wymiany i kontrakt na podstawie tej ceny. Jest to mechanizm najprostszy, funkcjonuje tylko w odniesieniu do relacji o niskim poziomie niejednoznaczności,
- mechanizm biurokratyczny – wypracowuje się formalny kontrakt, w którym przewidziane są zwłaszcza formy kontrolowania zachowań uczestników, a więc i układ zależności hierarchicznych. Ta forma społecznego kontraktu funkcjonuje dobrze tam, gdzie środowisko nie jest zbyt niejednoznaczne i niepewne,
- mechanizm – zjawiska klanowe, został zaobserwowany przez Ouchiego w przedsiębiorstwach japońskich, w których to kontrola formalna zastępowana jest wspólnotą kulturową , zapewniającą zbieżność interesów jednostki i przedsiębiorstwa – klanu. Poszczególni uczestnicy organizacji w sposób naturalny działają w interesie klanu. Nie ma więc w tym podejściu potrzeby podkreślania wspólnoty celów. Pracownicy maja świadomość, że ich zaangażowanie zostanie zauważone i wynagrodzone, i to im wystarczy.

Każda firma buduje własną kulturę organizacyjną. Można jednak wymienić 3 podstawowe typy kultury organizacyjnej: kulturę przymusu, kulturę utylitarną i kulturę normatywną. Jest to bardzo ważna i przydatna klasyfikacja, ponieważ bierze ona pod uwagę poziom identyfikacji pracowników z firmą oraz ich zaangażowanie w realizację wartości firmy.

Kultura przymusu występuje wtedy, gdy ludzie pracują w firmie tylko ze względów finansowych i przestrzegają zasad i wartości panujących w firmie, ale w żadnym stopniu się z nimi nie identyfikują. Poziom zaangażowania pracowników w realizację projektów firmy jest wtedy niski i nierzadko tacy ludzie odchodzą z firmy przy pierwszej nadarzającej się okazji.

Kultura normatywna jest dokładnym przeciwieństwem kultury przymusu. Polega ona na tym, że w firmie pracują osoby, których cele są w pełni zgodne z celami organizacji. Tacy pracownicy w całości oddają się wykonywanej pracy, a firma czasem staje się dla nich czymś w rodzaju drugiego domu.

Kultura utylitarna jest stanem pośrednim między kulturą przymusu a kulturą normatywną. W kulturze utylitarnej pracownicy angażują się w wykonywane zadania z powodów finansowych, ale pieniądze nie są głównym motywatorem ich działań, więc istnieje pewna więź między pracownikami a organizacją.

Dlaczego warto budować kulturę organizacji?

Doświadczenia licznych firm dowiodły, że kultura organizacyjna nie jest tylko wymysłem szalonych prezesów czy badaczy. Okazuje się bowiem, że firmy, które stworzyły jej wysoki poziom, uzyskały dzięki temu wiele korzyści. Oto największe zalety kultury organizacyjnej:

1. **Kultura organizacyjna sprawia, że wartości w firmie są widoczne dla otoczenia firmy.** Nie każdy klient musi znać kodeks etyczny firmy czy jej system wartości, ale jeśli pracownicy angażują się w wykonywaną pracę i mają dobre podejście do klientów, to ci bez problemu to dostrzegą. Kultura organizacyjna jest zatem tym elementem, który daje klientom możliwość doświadczenia wartości firmy na własnej skórze.

2. **Kultura organizacyjna pozwala wyróżnić się na tle konkurencji.** Elementy kultury organizacyjnej decydują o wyjątkowości firmy w oczach klienta. Jest to dużym atutem w budowie przewagi konkurencyjnej.

3. **Kultura organizacyjna pozwala osiągać firmom większe zyski.** Według badań przytaczanych przez Lachowskiego 91% menedżerów wyższego szczebla twierdzi, że kultura organizacyjna decyduje o sukcesie firmy w takim samym stopniu jak dobra strategia. Aż 81% z nich uważa też, że nawet najlepszy pomysł biznesowy nie ma szans powodzenia bez zbudowania właściwej kultury organizacyjnej. Opinie menedżerów znajdują potwierdzenie w praktyce – jak informuje „Harvard Business Review", firmy z wyższą kulturą organizacyjną osiągają wyniki nawet o 20–30% lepsze niż ich konkurenci.

Kultura organizacyjna pomaga zbudować przewagę nad konkurencją i zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu w biznesie. Dzięki niej dana firma może stać się wyjątkowa i dla pracowników, i dla klientów.

Kształtowanie pożądanej kultury organizacji w przedsiębiorstwie

W przedsiębiorstwie powinna istnieć zgodność organizacji z kulturą organizacyjną. Taki stan potrzebny jest pracownikom i zespołom. Zgodność ta, pisze Cz. Sikorski, oznacza sytuację, w której bodźce organizacyjne wywołują pozytywne reakcje pracowników prowadzące do kształtowania się w ich świadomości motywów działania zgodnych z formalnymi celami organizacji. Jednak ów stan równowagi pomiędzy organizacją a kulturą, jest warunkiem wprawdzie koniecznym lecz nie wystarczającym dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rozumiana statystycznie zgodność organizacji i kultury może spowodować stagnację i brak reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Organizacja zmienia się pod wpływem innowacji, rozwoju techniki i technologii, zmian rynkowych, a wreszcie pod wpływem nowych pracowników zasilających przedsiębiorstwo. Zmienia się organizacja i kultura, nabierają one nowych kształtów pod wpływem bezustannych zmian otoczenia. Konieczne jest więc zachowanie dynamicznej równowagi organizacyjnej i kulturowej, zaś do tego konieczna jest odpowiednia elastyczność zarówno wzorów organizacyjnych, jak i kulturowych. „Z punktu widzenia teorii motywacji, problem zgodności pomiędzy kulturą a organizacja sprowadzić można do problemu skuteczności szeroko rozumianych bodźców organizacyjno –społecznych w przedsiębiorstwie. Bodźce te wynikają z cech formalnych rozwiązań organizacyjnych, stwarzających określone zachowanie się ludzi w przedsiębiorstwie, oraz z presji społecznej na rzecz upowszechniania się wzorów danej kultury organizacyjnej.

Należy przy tym podkreślić główną rolę, jaką w zakresie motywowania pracowników odgrywa kadra kierownicza, która z racji pełnionych funkcji może wpływać na postawy podwładnych, oddziałując na nich bezpośrednio – w sferze stosunków społecznych, i pośrednio – w sferze rozwiązań organizacyjnych”.

Oddziaływanie kierowników na sferę stosunków społecznych polega na działaniach nastawionych na zmianę norm i wartości kulturowych, by przystosować je do ustalonych celów i przyjętych rozwiązań organizacyjnych w firmie. Oddziaływanie to zakłada stabilność bodźców organizacyjnych. Kadra kierownicza pełni tu rolę wychowawczą, polegającą głównie na eliminacji

niepożądanych zachowań i propagowaniu wzorców zgodnych z celami organizacji. Oddziaływanie kierowników na zachowania i postawy pracowników w sferze rozwiązań organizacyjnych polega na dokonywaniu zmiany celów i norm organizacyjnych, aby przystosować organizacje formalną do wzorów kulturowych akceptowanych w środowisku pracowniczym. Za stałe, pisze Cz. Sikorski, przyjmuje się motywy zachowań pracowniczych związane z akceptacją określonych norm i wartości, dąży się zaś do zmiany bodźców organizacyjnych. W literaturze zwraca się uwagę na cechy przywódcze niezbędne do kształtowania kultury organizacyjnej.

Według E. Scheina są nimi:

• intuicja i umiejętność dostrzegania problemów uwarunkowanych kulturowo,

• motywacja i umiejętność, niezbędne do rewidowania własnych stereotypów kulturowych,

• odporność emocjonalna potrzebna do absorbowania lęku podwładnych w warunkach

• kryzysu dotychczasowych norm i wartości,

• zdolność do zmiany założeń kulturowych,

• umiejętność zaangażowania podwładnych w rozwiązywanie kulturowych dylematów. Kształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej jest więc w głównej mierze uzależnione od talentu kierowników i zrozumienia przez nich realizowanych idei.

Na podstawie tych definicji można wyróżnić podstawowe **funkcje kultury organizacyjnej**, do których należą:

- ułatwienie zrozumienia misji, wizji i wartości firmy,
- przeniesienie wartości firmy na jej codzienne funkcjonowanie,
- integracja pracowników wokół misji, wizji i wartości firmy,
- ukazanie pracownikom, w jaki sposób w firmie postrzega się kwestie najistotniejsze z jej punktu widzenia,

- przekazanie pracownikom wzoru zachowania w określonych sytuacjach.

Podsumowując [9] „współczesne małe przedsiębiorstwa , aby osiągnąć sukces lub przetrwać na rynku, muszą odznaczać się takimi cechami , jak m.in.: innowacyjność, kreatywność, elastyczność czy adaptacyjność, gdyż takie mają największe szanse na przetrwanie i rozwój w nowej gospodarce. Pomóc w tym może kultura organizacyjna oparta na wiedzy. **Odpowiednie kształtowanie takiej kultury organizacyjnej może skutkować wzrostem innowacyjności, co z kolei ma decydujący wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Budowanie odpowiedniej, sprzyjającej elastyczności, zaufaniu, a zarazem proinnowacyjnej, podporządkowanej wiedzy kultury organizacyjnej powinno w obecnej sytuacji rynkowej stać się jednym z priorytetów małych przedsiębiorstw**".

Można stwierdzić, że kultura organizacyjna pomaga zbudować przewagę nad konkurencją i zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu w biznesie. Dzięki niej firma może stać się wyjątkowa i dla pracowników, i dla jej klientów.

Kształtowanie kultury organizacyjnej w administracji samorządowej

„Dynamizacja [10] i permanentne komplikowanie się wzajemnych zależności elementów składowych otoczenia powoduje, że dotychczasowe, liniowe podejście do zarządzania jest dalece niewystarczające. Holistyczne spojrzenie na zarządzanie skutkuje koniecznością wzmocnienia miękkich umiejętności przez menedżerów, szczególnie w aspekcie kształtowania i modyfikowania organizacyjnych systemów wartości. Już w latach 80. ubiegłego wieku tacy autorzy jak E.H. Schein [Schein 2004], T.J. Peters i R.H. Waterman [Peters, Waterman 2004] czy G. Hofstede [Hofstede 2003] zwrócili uwagę na kluczową rolę kultury dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania organizacji".

[9] Smolarek M., Sipa M., *Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach. ZN WSH Zarządzanie 2015(4),s.301-315*

[10] Siemiński M. *Kształtowanie kultury organizacyjnej w administracji samorządowej na przykładzie Urzędu Miasta Olsztyna*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN-ISSN1733-2486,tomXIV, zeszyt 13, część III,ss.301-314

Początkowo rozważania te koncentrowały[11] „się na gruncie zarządzania organizacją gospodarczą, jednakże z czasem dostrzeżono, że rozwiązania te mogą być z powodzeniem przenoszone na grunt zarządzania publicznego. Większa świadomość decydentów w połączeniu ze skokową i jakościową przemianą oczekiwań odbiorców usług publicznych powoduje, że coraz więcej metod dotychczas zarezerwowanych dla przedsiębiorstw transplantowanych jest na potrzeby organizacji publicznych.

Na podstawie danych z badań przedstawionych przez M. Siemińskiego autorka przedstawia rozwiązania wykorzystywane do budowania[12] pożądanego wzorca kulturowego, identyfikacji źródeł oporu oraz sposobów jego przełamywania w JST. Kształtowanie się kultury organizacyjnej jako proces samoistny jest trudne do uchwycenia, zidentyfikowania, natomiast kształtowanie kultury jako proces świadomy, zważywszy na długi okres implementacji, skomplikowanie wewnętrzne, wielość zależności i niezwykle delikatny, miękki charakter, równie niełatwe. Według Ł. Sułkowskiego do modyfikacji kulturowych zawsze powinniśmy podchodzić ostrożnie, gdyż zmiany te trudno jest przewidywać w dłuższej perspektywie, ponadto, podejmując działania, nie mamy gwarancji osiągnięcia założonej konfiguracji. Jednocześnie Sułkowski zaproponował następujące etapy implementacji zmian [Sułkowski 2012, ss. 266–267]:

- diagnoza istniejącego modelu kulturowego,
- identyfikacja związków kultury ze strategią, strukturą, władzą,
- opracowanie pożądanego wzorca kulturowego,
- wdrożenie zmian poprzez propagowanie, promowanie, informowanie, wpajanie nowych wartości, norm i wzorców,
- wtórne dopasowanie innych elementów systemu do kultury,
- utrwalenie nowej konfiguracji kulturowej.

[11] Siemiński M. *Kształtowanie kultury organizacyjnej w administracji samorządowej na przykładzie Urzędu Miasta Olsztyna*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN-ISSN1733-2486,tomXIV, zeszyt 13, część III,ss.301-314

[12] Siemiński M. *Kształtowanie kultury organizacyjnej w administracji samorządowej na przykładzie Urzędu Miasta Olsztyna*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN-ISSN1733-2486,tomXIV, zeszyt 13, część III,ss.301-314

W procesie wdrażania zmian kulturowych wykorzystuje się całe spektrum metod, technik i narzędzi, które M. Czerska przedstawiła w zwartym i bardzo logicznym zestawieniu (tabela 1).

Tab. 1. Metody korekty kursu kulturowego według M. Czerskiej

Zarządzanie zasobami ludzkimi	**Rozwiązania organizacyjne**	**Formy pracy kierowniczej**
proces rekrutacji; oceny pracownicze; szkolenia; system motywacji outplacement;	filozofia struktury organizacyjnej; poziom decentralizacji; poziom formalizacji; zarządcza partycypacja pracownicza; więzi komunikacyjne;	tworzenie i upowszechnianie misji i wizji przedsiębiorstwa; wprowadzanie przez kierownika nowych artefaktów; osobisty wkład kierownika; styl kierowania; forma kontroli kierowniczej.

Źródło: Czerska M., 2003, s. 102.

Kluczowe dla powodzenia podejmowanych działań jest przestrzeganie szeregu zaleceń, między innymi [Cook, Macaulay, Coldicott 2004, 59–60]:

- trenuj, wspieraj ludzi,
- dziel się odpowiedzialnością, deleguj zadania, włączaj pracowników w działania,
- pamiętaj o informacji zwrotnej – żądaj i dostarczaj,
- oczekuj czasowego obniżenia poziomu efektywności działania,
- opór jest naturalny, spodziewaj się go,
- monitoruj postępy.

Zalecenia te niewątpliwie powinno się rozszerzyć o konieczność rzeczywistego, a nie tylko deklaratywnego zaangażowania top managementu, promowanie spójnej wizji przyszłości, włączenie i wykorzystanie nieformalnych liderów, konsekwencja w działaniu oraz pewna doza szczęścia.
Wdrażanie zmian jest w zasadzie nierozerwalnie związane z oporem skierowanym przeciwko nowemu. Przeprowadzone przez J.P. Kottera i L.A. Schlesingera badania wykazały, że mimo

oczywistości tego faktu oraz powszechnej tego świadomości wśród menedżerów zadziwiająco wielu z nich nie poświęca wystarczająco dużo czasu, aby zdiagnozować jego źródło i sposoby przełamania [Kotter, Schleisinfer 2008]. Opór może mieć charakter racjonalny, wynikać ze złego przygotowania zmiany, jednakże nie zawsze tak jest. D. Hellriegel i J. W. Slocum [Hellriegel, Slocum 2007, ss. 459–464] pogrupowali jego źródła na indywidualne (związane np. z selektywnym postrzeganiem rzeczywistości, osobowością, przyzwyczajeniem, dotychczasowymi doświadczeniami, strachem przed nieznanym, czynnikami ekonomicznymi, itp.) oraz organizacyjne (wynikające między innymi ze struktury organizacyjnej, dotychczasowej kultury, ograniczonych zasobów, strategii, utraty znaczenia grupy, bezwładności organizacyjnej, itp.). Prawidłowo przygotowana zmiana powinna przewidywać oraz minimalizować negatywne skutki oporu organizacyjnego, należy jednak pamiętać, że opór to również informacja zwrotna, wskazanie, że planowane działania można udoskonalić. Jest to swoisty zawór bezpieczeństwa.”

Poniżej autorka przedstawia wyniki badań wraz z opisem Marka Siemińskiego przeprowadzone w Urzędzie Miasta Olsztyn w zakresie” **Kształtowania kultury organizacyjnej w administracji samorządowej na przykładzie Urzędu Miasta Olsztyna norm kulturowych w praktyce – wyniki badań”.**

„Zakres [13]podmiotowy przeprowadzonych w latach 2011–2012 badań obejmował urzędy miast o liczbie mieszkańców powyżej 20 tys. W ramach badań uzyskano 522 poprawnie wypełnione kwestionariusze ankiety ze 174 jednostek. Dodatkowo w ramach *case study* badaniami objęto 30 pracowników zajmujących stanowiska kierownicze w Urzędzie Miasta Olsztyna, co stanowiło ok. 50% populacji. W trakcie badań zidentyfikowano wartości i normy funkcjonujące w urzędach miast, czynniki inicjujące zmiany, przyczyny i przejawy oporu organizacyjnego oraz sposoby jego przełamywania wraz z oceną ich skuteczności.

[13] Siemiński, M. *Kształtowanie kultury organizacyjnej w administracji samorządowej na przykładzie Urzędu Miasta Olsztyna*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN-ISSN1733-2486,tomXIV, zeszyt 13, część III,ss.301-314

Tab. 2. Dominujące wartości i normy w Urzędzie Miasta Olsztyna

Wyszczególnienie	Częstotliwość wskazań	Wyszczególnienie	Częstotliwość wskazań
Szacunek dla klienta	83,3%	Autonomia w działaniu	30,0%
Odpowiedzialność	70,0%	Umiejętności międzykulturowe	30,0%
Punktualność	70,0%	Empatia	30,0%
Etyka postępowania	66,7%	Zaufanie w stosunkach międzyludzkich	26,7%
Wiara w swoje umiejętności	63,3%	Innowacyjność	26,7%
Zadowolenie klienta	60,0%	Podejmowanie ryzyka	26,7%
Uczciwość	60,0%	Otwartość	23,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W olsztyńskim urzędzie miejskim można dostrzec szereg wartości i norm powszechnie utożsamianych z organizacjami gospodarczymi, a nie administracją samorządową. Według respondentów kluczową wartością jest szacunek dla klienta. W dalszej kolejności uplasowały się wiara we własne umiejętności, zadowolenie klienta, ambicja, adaptacyjność, zaangażowanie czy umiejętność ustalania celów. Oczywiście, elementy tzw. etosu urzędniczego w dalszym ciągu występują i, jak wykazały badania, nadal są ważne: odpowiedzialność, punktualność czy etyka postępowania. Przywołując zestaw najbardziej pożądanych i poszukiwanych walorów zasobów ludzkich przez biznes,wśród których A. Pocztowski wskazał między innymi profesjonalizm, zaangażowanie, kreatywność, innowacyjność, szybkie uczenie się, zdobywanie nowych kompetencji, mobilność, dyspozycyjność, identyfikacja z wizją firmy, chęć podejmowania ryzyka oraz brania za nie odpowiedzialności, umiejętność pracy zespołowej, elastyczność [Pocztowski 2005, s. 426], należy stwierdzić, że w Urzędzie Miasta Olsztyna poczyniono wiele dla „urynkowienia” postaw urzędników, chociaż w dalszym ciągu otwartość, innowacyjność czy autonomia w działaniu wymagają wzmocnienia. W próbie ogólnopolskiej najważniejsze wartości uzyskały punktualność (68,4%

wskazań), etyka postępowania (60,5%), poszanowanie dla środowiska naturalnego (58,6%) oraz wysoka kultura osobista (56,3%). Również i tutaj można dostrzec pierwsze symptomy zmian. Zidentyfikowano między innymi chęć poszerzania swojej wiedzy (53,6%), gospodarność (53,6%) oraz profesjonalizm (52,7%). Respondenci w Olsztynie nie mieli wątpliwości, że w ich urzędzie wdrożone zostały zmiany, które miały bezpośredni wpływ na funkcjonującą w nim kulturę. Jako główną przyczynę zmian wskazali wprowadzenie informatycznych systemów wspomagania zarządzania (43,3%). Niewątpliwie cyfryzacja urzędu, połączona z nowoczesnymi narzędziami, musiała stanowić rewolucję w dotychczasowym sposobie jego funkcjonowania. Inne przyczyny rozpoczęcia przekształceń to zmiana przepisów warunkujących funkcjonowanie urzędu (40%), zmiana wizji jego działania po wyborach samorządowych (40%) czy też wdrożenie systemów normowana jakości (36,7%). Biorąc pod uwagę wysoką skuteczność w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych dla realizacji inwestycji miejskich, zaskakująco niski jest odsetek wskazań udziału w programach czy też konkursach europejskich (20%). Być może przemiany te zostały już zapoczątkowane wcześniej albo nie miały one zasadniczego wpływu na funkcjonowanie całego urzędu, ale jedynie w wyspecjalizowanej komórce – Wydziale Obsługi Funduszy Europejskich. Badania ogólnopolskie wskazują na podobne przyczyny inicjacji zmian: główny czynnik to wdrażanie informatycznych systemów wspomagania zarządzania (55%), jednakże już na drugim miejscu znalazł się udział w programach europejskich (39,1%) [Siemiński 2013, s. 120]. Dokonując analizy wprowadzanych zmian w urzędzie miasta w Olsztynie, można wysnuć wniosek, że jest to próba utworzenia podwalin zarządzania publicznego, gdyż podjęte działania zmierzają do odejścia od modelu „tradycyjnego urzędnika”, który wykonuje tylko polecenie, bez szemrania robi, co ma wskazane, nie wychodzi poza schematy, nie stara się być osobą kreatywną, samodzielną, krytycznie nastawioną do otoczenia i niemającą obaw przed wyrażaniem swoich opinii. Również w zakresie podejmowanych działań w wypadku olsztyńskiego urzędu miasta możemy mówić o bardziej prorynkowym ich zabarwieniu.

Tab. 3. Promowane wartości i postawy w Urzędzie Miasta Olsztyna

Wyszczególnienie	**Częstotliwość wskazań**	**Wyszczególnienie**	**Skuteczność wdrażania**
Zadowolenie klienta	96,7%	Szczerość	85,2%
Szacunek dla klienta	93,3%	Umiejętności międzykulturowe	81,5%
Etyka postępowania	93,3%	Odpowiedzialność	79,2%
Punktualność	80,0%	Umiejętność ustalania celów	70,6%
Umiejętność zarządzania czasem	80,0%	Samodzielność	70,0%
Chęć poszerzania swojej wiedzy	80,0%	Delegowanie zadań	69,2%
Autonomia w działaniu	76,7%	Zaangażowanie	68,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najważniejsze promowane postawy w sposób bezpośredni nawiązują do przywołanych wcześniej zaleceń A. Pocztowskiego i utożsamianych z organizacjami gospodarczymi, a nie administracją samorządową. Największą skuteczność wdrażanych zmian udało się osiągnąć jednak w przypadku postaw raczej związanych z tzw. „etosem urzędniczym”, jak: szczerość, wrażliwość na innych czy odpowiedzialność. Nie wszystkie podejmowane działania w zakresie „urynkowienia” postaw urzędników zakończyły się tak dużym sukcesem. Respondenci ocenili, że tylko połowicznie udało się zmienić nastawienie pracowników na zadowolenie klienta. Szacunek dla klienta udało się zaszczepić jedynie w jednej czwartej. Również podejmowane działania promujące autonomię działania, troskę o jakość, umiejętność zarządzania czasem udało się wdrożyć z około 50-proc. skutecznością. Nieco lepsze wyniki osiągnięto jedynie w przypadku promowania zaangażowania (68,4%) oraz chęci poszerzania swojej wiedzy (68,4%). W badaniach ogólnopolskich można dostrzec podobne zależności, chociaż generalnie respondenci byli bardziej ostrożni w ocenie skuteczności podejmowanych w ich urzędach działań. Najczęściej próbowano wdrożenia wartości takich jak: autonomia w działaniu (55,9%), duma z pracy w urzędzie (53,4%), swoboda w wyrażaniu swojej opinii

(52,9%), umiejętność pracy zespołowej (52,7%), wysoka kultura osobista (52,7%). Największy procent wskazań sukcesu podjętej próby uzyskano w odniesieniu do podejmowania ryzyka (40,6%), samodzielności (39,7%), asertywności (39,3%) oraz adaptacyjności (39,0%). Identyfikując wykorzystywane w procesie zmian narzędzia i techniki należy zauważyć, że wszystkie są spójne z podziałem zaproponowanym przez M. Czerską i nie różnią się znacząco od rozwiązań stosowanych przez podmioty gospodarcze. Według respondentów najczęściej stosowane rozwiązania związane są z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi: systemy ocen i wynagrodzeń pracowniczych czy szkolenia i kursy. W drugiej kolejności sięgano po rozwiązania organizacyjne, takie jak wewnętrzne sieci komunikacji czy zmiany w strukturze organizacyjnej oraz formy pracy kierowniczej takie jak: włączenie nieformalnych liderów oraz zwiększenie zakresu informacji przekazywanych pracownikom. Największą skutecznością charakteryzowały się działania mające na celu zwiększanie ilości i jakości informacji o przyczynach i celach zmian oraz podnoszące poziom zaangażowania pracowników w ich wdrażanie na każdym z etapów procesu. Co zaskakujące, dużą skuteczność wykazuje wzmocnienie dyscypliny. Wydaje się, że w dużej mierze wynika to z przyzwyczajenia pracowników do hierarchicznego modelu funkcjonowania urzędu, w którym realizuje się zadania i polecenia zwierzchników, z którymi z zasady się nie dyskutuje.

Osobnym problemem, z punktu widzenia skuteczności podejmowanych działań, jest trwałość tak wprowadzonych zmian. Według badanych kierowników Urzędu Miasta Olsztyna kluczowymi czynnikami dla sukcesu wprowadzonych zmian były przede wszystkim dobrze przygotowane plany implementacji (4,7), przekazywanie pracownikom pełnych i rzetelnych informacji nt. przyczyn, potrzeby, celu planowanych działań oraz wynikających z nich bezpośrednich korzyści dla pracowników (4,6), a także stworzenie atmosfery otwartości i wzajemnego zaufania (4,6), która skutkowała włączeniem się pracowników zarówno w projektowanie, jak i we wdrażanie zmian (4,5).

Tab. 4. Metody korekty kursu kulturowego wykorzystane w Urzędzie Miasta Olsztyna

Wyszczególnienie	**Częstotliwość wskazań**	**Wyszczególnienie**	**Skuteczność wdrażania**
Wykorzystanie wewnętrznych sieci komunikacji do promowania	100,0%	Szkolenia i kursy promujące i umacniające wybrane normy i wartości	4,4

pożądanych zachowań			
System ocen pracowniczych	100,0%	Wzmocnienie dyscypliny	3,9
Zmiany w strukturze organizacyjnej	100,0%	Zaangażowanie pracowników w proces zmian	3,9
Szkolenia i kursy promujące i umacniające wybrane normy i wartości	96,7%	Wykorzystanie wewnętrznych sieci komunikacji do promowania pożądanych zachowań	3,8
System wynagrodzeń	96,7%	Programy promujące jakość	3,7
Wykorzystanie nieformalnych liderów	96,7%	Wprowadzenie konsultacji społecznych (wewnętrznych) w sprawie planowanych działań	3,6
Zwiększenie zakresu przekazywanych informacji o podejmowanych w UM działaniach, zmianach, wyzwaniach, itp.	96,7%	Zwiększenie zakresu przekazywanych informacji o podejmowanych w UM działaniach, zmianach, wyzwaniach, itp.	3,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Również w próbie ogólnopolskiej wykorzystano podobny zestaw metod modyfikacji kultury organizacyjnej. Najczęściej wykorzystywane były systemy ocen pracowniczych (74,1%), szkolenia i kursy promujące oraz umacniające wybrane wartości i normy (67,0%), a także zmiany w strukturze organizacyjnej (64,2%). Największą skuteczność gwarantowały działania z zakresu zwiększania ilości przekazywanych pracownikom informacji: nieformalne spotkania (4,0), programy promujące jakość (3,9), wprowadzenie konsultacji społecznych (wewnętrznych) w sprawie planowanych działań (3,9), zmiany w strukturze organizacyjnej (3,9) czy wykorzystanie wewnętrznych sieci komunikacji do promowania pożądanych zachowań (3,9). Podobnie jak w olsztyńskim urzędzie dużą skutecznością charakteryzowało się również wzmocnienie dyscypliny [Siemiński, 2013, s. 121].

Wdrażanie zmian, szczególnie w obszarach kulturowych, warunkowana jest przez szereg czynników endo- i egzogenicznych. Ingerencja w organizacyjny system wartości i norm narusza

delikatny stan wewnętrznej równowagi społecznej. Wdrażanie niemalże każdej zmiany związane jest z wystąpieniem oporu organizacyjnego. W olsztyńskim urzędzie miasta respondenci byli jednomyślni, wskazując przyczyny oporu, aczkolwiek ich oceny różniły się w odniesieniu do siły jego oddziaływania.

Tab. 5. Przyczyny wystąpienia oporu organizacyjnego w Urzędzie Miasta Olsztyna

Wyszczególnienie	**Skuteczność wdrażania**
Obawa przed utratą pracy	3,9
Obawa o obniżenie zarobków, zwolnienie z pracy	3,7
Niezrozumienie celu i sensu zmian	3,5
Złe przygotowanie zmiany	3,4
Niechęć do zmiany	3,4
Obawa przed wymaganiami, którym nie będzie można sprostać	3,4
Obawa przed nieznanym	3,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Średnia zidentyfikowana intensywność oporu organizacyjnego w Urzędzie Miasta Olsztyna była niższa niż w próbie ogólnopolskiej i kształtowała się na średnim poziomie 3,0. W obu wypadkach zidentyfikowano w zasadzie te same przyczyny jego wystąpienia. Najważniejszymi czynnikami w Olsztynie były obawa przed utratą przez pracowników pracy lub posiadanej w niej pozycji i wynikających z tego faktu profitów. Respondenci wskazują również na błędy w procesie wdrażania zmian. Opór najczęściej przyjmował formę doszukiwania się problemów (96,7%), kontestowania sensu zmian, ich celowości (90%), braku zaangażowania w pracę (86,7%) oraz działaniami na przeczekanie (86,7%), chociaż jego siła oddziaływania była stosunkowo niewielka. Ankietowani jedynie w 12,3% wskazali, że przejawy te były intensywne. W badaniach ogólnopolskich wskazano jako główne czynniki z jednej strony obawę przed nieznanym i niechęć do zmian, a z drugiej strony przywiązania do obecnych rozwiązań. Średnia siła identyfikowalnego oporu w całej populacji została zdiagnozowana na poziomie 3,3, a opór najczęściej przyjmował formę braku akceptacji i nieprzestrzegania nowych procedur (100,0%), działań na przeczekanie (96,9%), zwiększenia liczby dni

zwolnienia chorobowego i częstotliwości ich brania (96,3%), obniżenia dyscypliny (96,3%), braku zaangażowania w pracę (95,7%) oraz zamykania się w sobie (95,1%) [Siemiński 2013, s. 122].

Złożona natura oporu oraz zróżnicowane jego uwarunkowania spowodowały, że działania podejmowane dla jego przełamania były zróżnicowane. W olsztyńskim urzędzie miasta najczęściej sięgano po rozwiązania służące zdyscyplinowaniu pracowników, a z drugiej strony intensyfikowano proces przekazywania informacji, nowej wiedzy, szkolenia nowych umiejętności. Wyniki przeprowadzonych w Olsztynie badań wskazują, że receptą na sukces w przełamywaniu oporu organizacyjnego jest konsekwencja w działaniu, połączona ze wzmocnionym transferem wiedzy i nowych umiejętności oraz permanentnym angażowaniem pracowników w działania.

Tab. 6. Sposoby przełamywania oporu organizacyjnego w Urzędzie Miasta Olsztyna

Wyszczególnienie	**Częstotliwość wskazań**	**Wyszczególnienie**	**Skuteczność wdrażania**
Wzmocnienie dyscypliny	90,0%	Forsowanie zmian mimo oporu pracowników	3,6
Modyfikacja systemu ocen pracowniczych	86,7%	Zmiany w strukturze organizacyjnej	3,4
Zwiększenie liczby szkoleń	80,0%	Zwiększenie liczby szkoleń	3,3
Zwiększenie udziału pracowników w procesie projektowania i wdrażania zmian	76,7%	Modyfikacja systemu ocen pracowniczych	3,3
Spotkania wyjaśniające pracownikom przyczyny i cele przekształceń	76,7%	Zwiększenie udziału pracowników w procesie projektowania i wdrażania zmian	3,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci badań ogólnopolskich wskazali, że w ich urzędach najczęściej korzystano ze spotkań wyjaśniających pracownikom przyczyny i cele przekształceń (91,2%), budowano atmosferę otwartości, wzajemnego zaufania, sprzyjającej autentycznej wymianie myśli, pomysłów, rozwiązań (86,0%) oraz modyfikacji systemu ocen pracowniczych (85,4%). Najwyższą skutecznością charakteryzowało się pokazanie pracownikom realnych korzyści wynikających z wdrożenia zmiany (4,0), bezpośrednie rozmowy z pracownikami (3,9) oraz zwiększenie intensywności przekazywania informacji pracownikom nt. zmian(3,9) [Siemiński 2013, s. 123].

Marek Siemiński podsumowując swoje badania wysnuł następujące wnioski :
„świadome i aktywne kształtowanie kultury organizacyjnej staje się kluczową umiejętnością kierowniczą. System wartości danej organizacji determinuje sposób jej funkcjonowania, zarówno w ujęciu endo-, jak i egzogenicznym. Specyfika sektora publicznego, w tym jednostek administracji samorządowej, powoduje konieczność modyfikacji rozwiązań stosowanych w podmiotach gospodarczych. Zaprezentowane wyniki badań wskazują, że urynkowienie wartości obowiązujących w Urzędzie Miasta Olsztyna postępuje, chociaż nie jest to proces łatwy i szybki. Wieloletnie funkcjonowanie w modelu weberowskim nie sprzyja refleksji, zmianom, inicjatywie i postawom prorynkowym. Kierownicy olsztyńskiego urzędu miasta coraz częściej sięgają po rozwiązania typowe dla podmiotów gospodarczych, i to z coraz lepszym skutkiem. Badania ogólnopolskie pokazały, że jednym z głównych czynników inicjujących zmiany było aplikowanie po dofinansowanie inwestycji miejskich środkami europejskimi. Konieczność funkcjonowania w warunkach konkursowych powoduje, że o powodzeniu podjętych działań decydują właśnie czynniki rynkowe, takie jak odpowiednie przygotowanie wniosku, elastyczność, innowacyjność, korzystanie z pomocy wyspecjalizowanych firm czy też współpraca z otoczeniem. Kultura olsztyńskiego urzędu na tle wyników ogólnopolskich wypada zdecydowanie korzystniej. Wartości prorynkowe odgrywają w nim zdecydowanie ważniejszą rolę. Być może jest to jeden z powodów tak efektywnego pozyskiwania środków europejskich. Włodarze miasta nie ustają w swoich działaniach i konsekwentnie starają się zwiększyć autonomię działań podległych im pracowników, wpajać im troskę o klienta i jakość usług. Przyczyny wdrażania zmian w organizacyjnych systemach wartości w obu badanych środowiskach leżą generalnie w otoczeniu. Zmiany są wymuszane nowymi uwarunkowaniami funkcjonowania urzędów. Zmiana kultury organizacyjnej z żadnym z badanych podmiotów nie była zmianą samoistną ani nawet główną. Reasumując: proces urynkowienia postaw w polskich urzędach miast został

zapoczątkowany i zgodnie ze światowymi trendami zapewne będzie kontynuowany. Przykład Urzędu Miasta Olsztyna pokazuje, że zmiany te przynoszą wymierne korzyści nie tylko w postaci lepszej, bardziej kompetentnej i sprawnej obsługi interesantów, ale również w wymiarze ekonomicznym, poprzez efektywniejsze pozyskiwanie nowych, zewnętrznych źródeł finansowania miejskich inwestycji, podnoszących komfort i jakość życia mieszkańców."

Jak wskazują powyższe rozważania , współczesne[14] gminy podlegają podobnym procesom do tych, które zachodzą w sektorze biznesowym. Nasilająca się konkurencja zmusza gminy do poszukiwania nowych paradygmatów działania Polska administracja publiczna wciąż podlega dynamicznym przemianom, które ujmuje się jako transformację od prostego administrowania do modelu *Good Governance* – czyli do współrządzenia. Wiele gmin wkroczyło już na tę drogę, ale jest jeszcze wiele tych, które czeka długa droga przekształceń. Gminy mogą stosować wiele usprawnień systemów zarządzania przeniesionych z sektora biznesowego. Jednym z nich jest zarządzanie procesowe, które wdrażane jest etapami. Urzędy gmin systematycznie przechodzą na wyższe poziomy dojrzałości procesowej. Przyjmuje się jednak, że tylko osiągniecie poziomu ostatniego sprzyja realizacji założeń współrządzenia i pozwala na pełne wykorzystanie zalet tego usprawnienia. Pełne wdrożenie zarządzania procesowego w gminach może zwiększyć sprawność i skuteczność ich działania.

Badania empiryczne wykazały jednak, że pomimo wielu zalet związanych z wdrożeniem zarządzania procesowego jego wykorzystanie w praktyce funkcjonowania urzędów gmin jest wciąż niewielkie. Fakt ten może być związany z brakiem wiedzy dotyczącej istoty wdrażania zarządzania procesowego wśród kadry zarządzającej urzędami gmin, a także z brakiem modeli wdrożeniowych ułatwiających prace związane z przekształceniem urzędu funkcjonalnego w procesowy. Wyniki badań wskazują na konieczność podejmowania działań o charakterze edukacyjnym w urzędach gmin, co może skutkować zwiększeniem stopnia wykorzystania zarządzania procesowego oraz innych współczesnych koncepcji zarządzania w praktyce."

[14] Flieger M., *Dojrzałość procesowa gmin w świetle współczesnych paradygmatów zarządzania publicznego. Zastosowanie zarządzania procesowego w urzędach gmin, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN-ISSN1733-2486,tomXIV, zeszyt 13, część III,ss.301-314*

W tym miejscu raportu można zadać pytanie: jakie są z tego wszystkiego korzyści:

z powyższych rozważań wynika , że każda organizacja , mała czy duża, biznesowa czy publiczna, posiada pewne normy, wartości i postawy, które są akceptowane przez większość pracowników. Kultura[15] organizacyjna zarówno w przypadku małego przedsiębiorstwa , czy też urzędu JST może stanowić czynnik wpływający na konkurencyjność, zaspokajanie potrzeb, poprawy innowacyjności oraz rozwój pracowników. Wiedza oraz oparta na niej innowacyjność przedsiębiorstw traktowana jest jako podstawowy element przedsiębiorczości i jednocześnie przewagi konkurencyjnej. Trzon kultury organizacyjnej stanowią wewnętrzna lojalność i zaufanie, które są podstawą strategii oraz wizerunku firmy. Tak więc to pracownicy są integralną częścią kultury organizacyjnej, kształtującą wizerunek i renomę firmy w otoczeniu. System wartości, słowa i działania, wizja , odpowiednia kadra oraz odpowiednia organizacja miejsca pracy mogą w bardzo pozytywny sposób wpłynąć na rozwój firmy. Jasne określenie wartości i wizji podniesie u pracowników poziom świadomości celów, których osiągnięcie może stać się ich zasługą. Łatwiej będzie im identyfikować się z zakładem pracy, gdy znać będą firmowe hasła. A gdy przełożeni również będą się stosować do głoszonych wartości, np. w kwestii awansów, wówczas pracownicy nie będą skłonni szukać innej pracy. Z kolei praca w estetycznie przygotowanym otoczeniu sprawi, że pracownicy będą bardziej pozytywni, a tym samym efektywni w swojej pracy.

[15] Smolarek M., Sipa M., *Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach. ZN WSH Zarządzanie 2015(4),s.301-315*

Podsumowanie i wnioski końcowe

Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z przedsiębiorcami jest kluczowym czynnikiem mającym wpływ na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w danej jednostce lokalnej. W tym zakresie szczególną rolę odgrywają umiejętności i wypracowane narzędzia komunikacji i współpracy w aspekcie udzielania informacji na temat działań podejmowanych przez gminę, informacji na temat zaangażowania spraw dotyczących bezpośrednio danych przedsiębiorców, czy też samej dostępności urzędu dla przedsiębiorców.

Polskie samorządy lokalne wykorzystują różne narzędzia i instrumenty w tym zakresie, jak również w różny sposób podejmują działania zmierzające do współpracy z przedsiębiorcami. Jak wykazały badania przeprowadzone w ramach projektu REGIOGMINA[16], gminy w województwie kujawsko-pomorskim w różnorodny sposób podchodzą do problematyki wpierania przedsiębiorczości na swoim terenie. Wiele z nich nie wypracowało modelu współpracy w tym zakresie czy też posiada pewne luki, które utrudniają taką współpracę (np. brak na stronach UG dedykowanymi informacjami dla przedsiębiorców czy też powszechny brak informacji o zaangażowaniu procedowanych spraw).

Narastające obciążanie samorządów realizacją zadań właściwych dla innych instytucji państwowych. Np. w ramach ustawy Prawo zamówień publicznych nałożono na samorząd obowiązki w zakresie kontroli wykonawców w zakresie zatrudniania pracowników na podstawie umowy o pracę, opłacania składek ubezpieczeniowych i podatków. Obciążono samorządy, na zasadzie odpowiedzialności solidarnej, odpowiedzialnością materialną za nierozliczanie się Wykonawcy z podwykonawcami.

Realizację przez samorządy zadań zleconych jest często w zbyt niskim stopniu rekompensowane przyznawanymi dotacjami. Np. przyznawana samorządom subwencja oświatowa w znacznym stopniu nie pokrywa realnych wydatków ponoszonych na prowadzenie szkół i rozbieżność ta w perspektywie lat się systematycznie się powiększa.

Tempo zmian praw w zakresie zadań realizowanych przez samorządy oraz często brak ich wzajemnej spójności powoduje konieczność dokonywania zmian zasad funkcjonowania systemów logistycznych obsługi mieszkańców powiązanych najczęściej ze wzrostem kosztów ich funkcjonowania, co budzi niezrozumienie i sprzeciw mieszkańców. Odpowiedzialnością za taki stan obciążani są przedsiębiorcy świadczący usługi komunalne oraz samorząd. Przykładem takiego zapętlenia zasad realizacji procesu a w ślad za nimi jego kosztów jest stale zmieniający się zespół aktów normatywnych regulujących zasady odbioru i zagospodarowania selektywnie zbieranych odpadów komunalnych.

„Współczesne małe przedsiębiorstwa, aby osiągnąć sukces lub przetrwać na rynku, muszą odznaczać się takimi cechami , jak m.in.: innowacyjność, kreatywność, elastyczność czy adaptacyjność, gdyż takie mają największe szanse na przetrwanie i rozwój w nowej gospodarce. Pomóc w tym może kultura organizacyjna oparta na wiedzy. Odpowiednie kształtowanie takiej kultury organizacyjnej może skutkować wzrostem innowacyjności, co z kolei ma decydujący wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Budowanie odpowiedniej, sprzyjającej elastyczności, zaufaniu, a zarazem proinnowacyjnej, podporządkowanej wiedzy kultury organizacyjnej powinno w obecnej sytuacji rynkowej stać się jednym z priorytetów małych przedsiębiorstw"[17].

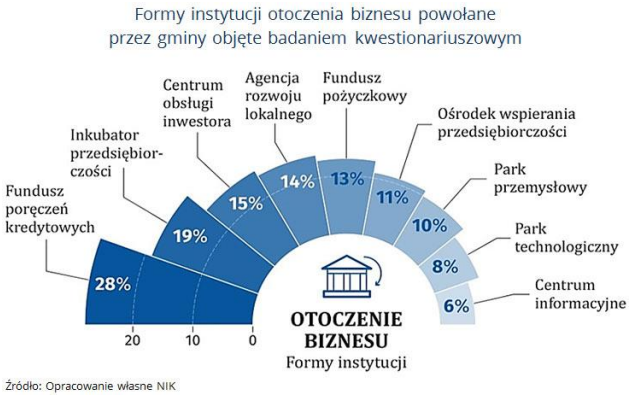
Gminy mogą stosować wiele usprawnień systemów zarządzania przeniesionych z sektora biznesowego. Jednym z nich jest zarządzanie procesowe, które wdrażane jest etapami. Urzędy gmin systematycznie przechodzą na wyższe poziomy dojrzałości procesowej. Przyjmuje się jednak, że tylko osiągniecie poziomu ostatniego sprzyja realizacji założeń współrządzenia i pozwala na pełne wykorzystanie zalet tego usprawnienia. Pełne wdrożenie zarządzania procesowego w gminach może zwiększyć sprawność i skuteczność ich działania. Każda organizacja , mała czy duża, biznesowa czy publiczna, posiada pewne normy, wartości i postawy, które są akceptowane przez większość pracowników. Kultura[18] organizacyjna zarówno w przypadku małego przedsiębiorstwa , czy też urzędu JST może stanowić czynnik wpływający na konkurencyjność, zaspokajanie potrzeb, poprawy innowacyjności oraz rozwój.

17

18 Smolarek M., Sipa M., *Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach. ZN WSH Zarządzanie 2015(4),s.301-315*

Zgodnie z raportem NIK pt.: „Gminy nie pomagają inwestorom” z roku 2018[19] samorządy mają szeroki wachlarz narzędzi wpierania przedsiębiorczości, z którego nie korzystają lub korzystają w bardzo ograniczonym zakresie.

W większości przypadków gminy realizowały jedynie zadania infrastrukturalne i planistyczne, zaś ich samorządy nie wykazywały zainteresowania sprawami wspierania przedsiębiorczości tłumacząc się brakiem wniosków od przedsiębiorców lokalnych.



[19] raport NIK, https://www.nik.gov.pl/najnowsze-informacje-o-wynikach-kontroli/gminy-nie-pomagaja-inwestorom.html,

Pomimo uchwalanych strategii rozwoju gmin większość jednostek nie monitorowała i nie raportowała stanu realizacji strategii. Stosunkowo niewiele gmin podjęło działania wspierające rozwój przedsiębiorczości na swoim terenie takich jak: promocja dobrych praktyk, konsultacje, doradztwo w zakresie prowadzeniu działalności gospodarczej, pomoc w zakładaniu firm oraz stowarzyszeń przedsiębiorców, przekazywanie informacji i pomoc pozyskaniu dotacji i środków unijnych, prowadzenia cyklicznych spotkań z przedsiębiorcami oraz prowadzenia z nimi wspólnej strategii dla rozwoju lokalnego biznesu. W wielu wypadkach gminy nie mają osób dedykowanych do współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami i nie wpierają lokalnej przedsiębiorczości poprzez swoje portale internetowe. Rzadko też samorządy podejmują działania tworzenia instytucji wspierających biznes takich jak fundusze pożyczkowe, parki technologiczne i przemysłowe, inkubatory przedsiębiorczości i agencje rozwoju lokalnego.

Wiele gmin zwraca uwagę na czynniki utrudniające rozwój przedsiębiorczości:

- niewystarczające środki finansowe na inwestycje strukturalne,
- brak terenów inwestycyjnych,
- niewystarczające uzbrojenie terenów inwestycyjnych,
- brak lub niewystarczająca infrastruktura drogowa,
- wysoka konkurencyjność sąsiednich gmin,
- niedostosowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb lokalnych przedsiębiorców,
- niekorzystne położenie geograficzne,
- brak specjalistycznego doradztwa dla przedsiębiorców,
- brak pracowników specjalizujących się w tematyce wspierania przedsiębiorczości.[20]

20 *Raport NIK*, Gminy nie pomagają inwestorom, Wyd. *NIK, 2018*

https://www.nik.gov.pl/najnowsze-informacje-o-wynikach-kontroli/gminy-nie-pomagaja-inwestorom.html,

Wspieranie lokalnej przedsiębiorczości przynosi wymierne korzyści, tak dla mikro, jaki dla makro regionów. Należy położyć większy nacisk na podnoszenie świadomości w celu zwiększania wiedzy na temat istniejących już i dostępnych narzędzi wparcia biznesu przez JST i możliwości adaptacji ich do potrzeb lokalnych oraz poszukiwania nowych rozwiązań, zwłaszcza finansowych, legislacyjnych i organizacyjnych niwelujących obawy przed ich zastosowaniem.

Bibliografia

Akty prawne :

- USTAWA z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. 1960 Nr 30 poz. 168 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. 1991 Nr 9 poz. 31 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz. U. z 2017 r. poz. 201, 648, 768, 935, 1428, 1537, 2169, 2491, z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz. U. 1982 Nr 35 poz. 230 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy (Dz. U. 2018 poz. 647 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (Dz. U. 2018 poz. 646 z póź. zm.),szczegółowe rozporządzenia dotyczące określonego rodzaju działalności,
- USTAWA z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (Dz. U. 2001 Nr 125 poz. 1371 z póź. zm.),
- uchwała Rady Miejskiej Konstancina-Jeziorny z dnia 05.09.2018 nr 845/VII/48/2018 w sprawie ustalenia maksymalnej liczby zezwoleń na sprzedaż napojów alkoholowych oraz zasad usytuowania miejsc sprzedaży napojów alkoholowych na terenie Gminy Konstancin-Jeziorna,
- uchwała Rady Miejskiej Konstancina-Jeziorny z dnia 16.12.2015 nr 196/VII/16/2015 w sprawie opłaty targowej,
- USTAWA z dnia 14 lipca 1983 r. o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach (Dz. U. z 2006 r. Nr 97,poz.673 z póź. zm.),
- ROZPORZĄDZENIE Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 stycznia 2011 r. w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji

i zakresu działania archiwów zakładowych (Dz. U. Nr 14 poz.67 z póź. zm. Zakres regulacji ujęty w § 1),

- USTAWA z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych (Dz. U. 2005 Nr 167 poz. 1399 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. 1997 Nr 115 poz. 741 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 20 lipca 2018 r. o przekształceniu prawa użytkowania wieczystego gruntów zabudowanych na cele mieszkaniowe w prawo własności tych gruntów (Dz. U. 2018 poz. 1716 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 29 lipca 2005 r. o przekształceniu prawa użytkowania wieczystego w prawo własności nieruchomości (Dz. U. 2005 Nr 175 poz. 1459 z póź. zm.) ,
- USTAWA z dnia 17 maja 1989 r. Prawo geodezyjne i kartograficzne (Dz. U. 1989 Nr 30 poz. 163 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. 2003 Nr 80 poz. 717 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 3 lutego 1995 r. o ochronie gruntów rolnych i leśnych(Dz. U. 1995 Nr 16 poz. 78 z póź.zm.),
- USTAWA z dnia 28 września 1991 r. o lasach (Dz. U. 1991 Nr 101 poz. 444 z póź.zm.),
- USTAWA z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. 2008 Nr 199 poz. 1227 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 7 maja 2010 r. o wspieraniu rozwoju usług i sieci telekomunikacyjnych (Dz. U. 2010 Nr 106 poz. 675 z póź. zm.),
- USTAWA z dnia 20 lipca 2017 r. Prawo wodne (Dz. U. 2017 poz. 1566 z póź.zm.),
- USTAWA z dnia 21 marca 1985 r. o drogach publicznych (Dz. U. 1985 Nr 14 poz. 60 z póź. zm.),
- ROZPORZĄDZENIE Rady Ministrów z dnia 29 marca 2010 r. w sprawie zakresu informacji przedstawianych przez podmiot ubiegający się o pomoc inną niż pomoc de minimis lub pomoc de minimis w rolnictwie lub rybołówstwie (Dz. U. z 2010 r. Nr 53, poz. 312 ze zm.),

Literatura:

1. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. *Zarządzanie organizacjami*, Wyd. Toruń: Dom Organizatora TNOiK, 2002. ISBN 83-7285-052-6

2. Hofstede G. *Kultury i organizacje*. Warszawa:PWE,2007, ISBN 83-208-1282-8

3. Kożusznik B. *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa :PWE , 2002. ISBN 83-208-1394-8

4.Koźmiński A. *Zarządzanie . Teoria i praktyka*. Warszawa : PWN , 1996. ISBN 83-01-12148-3

5. Sikorski Cz. *Kultura organizacyjna.* Warszawa : Wyd. C. H. Beck, 2002. ISBN 83-74831-375

6. Siemiński M., Krukowski K. *Kultura organizacyjna urzędów miast w Polsce.* Olsztyn :Optimum. Studia Ekonomiczne nr 4 (76)2015

7. Siemiński M., Krukowski K., Szamrowski P. *Kształtowanie kultury organizacyjnej w administracji publicznej na przykładzie urzędów miast.* Olsztyn; Uniwersytet Warmińsko – Mazurski

8. Frąckiewicz-Wronka A. *Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym.* „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy", nr 4 (12)

9. Aniszewska G*. Profil Kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy.* „Przegląd Organizacji",2007, nr 4

10. Wojtowicz A. *Istota i modele kultury organizacyjnej* – przegląd koncepcji, Zeszyty naukowe MWSE, Tarnów 2004

11. Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel*, Warszawa 201.

12. Aniszewska G. *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa , PWE 2007

13. Zbiegień-Maciąg L. *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa, PWN 2008

14. Coleman J. *6 składowych wyższej kultury organizacyjnej*, „Harvard Business Reviev Polska"

15. Nogalski B. *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz

16. Głowacka E. *Kultura organizacyjna w procesie zarządzania administracją publiczną,* (http:www.wspia.eu/file/20242/11-G%C%81OWACKA+EDYTA.pdf)

17. Aniszewska G., Gielnicka I. *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk

18. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształcenia procesu zmian zarządzania, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988*

19. Harrison L. E., Huntington S. P., red. naukowy : tł. Dymczyk S. *Kultura ma znaczenie*, Wyd. Zysk i Ska, Poznań 2003

20. *Raport NIK*, Gminy nie pomagają inwestorom, Wyd. *NIK, 2018*

https://www.nik.gov.pl/najnowsze-informacje-o-wynikach-kontroli/gminy-nie-pomagaja-inwestorom.html,

21. Gmina na piątkę! Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców Raport 2018/, Wyd. SGH w Warszawie, 2019 r., https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNoP/struktura/IP/struktura/ZOB/forum_gmin_na_5/Documents/Raport2019.pdf/

Załącznik 1. Prezentacja

USYTUOWANIE NA POZIOMIE SAMORZĄDÓW LOKALNYCH INSTRUMENTÓW WSPARCIA DLA MŚP, DZIAŁAJĄCYCH W OPARCIU O MODEL WIELOPOZIOMOWEGO ZARZĄDZANIA REGIONEM (REGIOGMINA)

Konsorcjum naukowe:

Kierownik projektu: Olgierd Roman Dziekoński

Projekt finansowany z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju
w ramach Programu StrategicznegoGospostrateg–
„Społeczny i Gospodarczy Rozwój Polski
w warunkach globalizujących się rynków”
Nr umowyGOSPOSTRATEG1/385453/3/NCBR/2018
Kwota dofinansowania 10 515 585 zł, poziom dofinansowania: 100%

Analiza możliwości współpracy wraz z identyfikacją potencjalnych barier dla współdziałania MŚP z JST w ramach aktywności realizowanych przez pro przedsiębiorcze gminy ze wskazaniem metod budowania kultury współpracy oraz ocena przydatności proponowanych regulacji formalnych

Małgorzata Wojakowska-Żeglińska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Warszawa 2020 r.

Cel opracowania i metody badawcze

- **Cel opracowania**

Celem opracowania była analiza możliwości współpracy wraz z identyfikacją potencjalnych barier dla współdziałania MŚP z JST, w ramach aktywności realizowanych przez pro przedsiębiorcze gminy ze wskazaniem metod budowania kultury współpracy oraz oceną przydatności proponowanych regulacji formalnych.

- **Metody badawcze wykorzystane w opracowaniu**

Analiza danych zastanych (Desk research),

Metoda badań dokumentów w zakresie współpracy JST z MŚP,

Analiza indywidualnych przypadków (Case study),

Indywidualny wywiad pogłębiony IDI (ndividual in-depth interview) przeprowadzony z władzami wybranych JST i MŚP,

Burza mózgów.

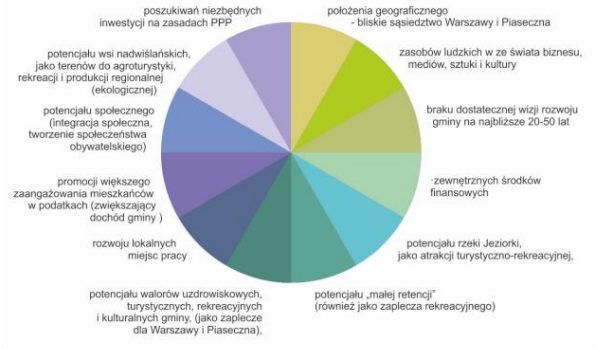
Możliwości współpracy JST z MŚP na przykładzie gminy Konstancin-Jeziorna

DZIAŁANIA GMINY

- Elektroniczne Zarządzanie Dokumentacją (EZD),
- Elektroniczne Biuro Obsługi Interesanta (EBOI),
- Elektroniczny Obieg Dokumentów,
- Zintegrowany System Płatności elektronicznych e-płatności,
- Integracja systemów dziedzinowych umożliwiających obsługę systemów e-usług,
- Szyna usług,
- Platforma usług publicznych udostępniająca dane z systemów dziedzinowych,
- Aplikacja mobilna,
- Podatki,
- Wsparcie gminy Konstancin -Jeziorna dla lokalnych przedsiębiorców w związku z Covid-19,

UWAGI I OCZEKIWANIA PRZEDSIĘBIORCÓW

Gmina nie wykorzystuje swojego potencjału lub wykorzystuje w znikomym stopniu



UWAGI I OCZEKIWANIA PRZEDSIĘBIORCÓW

- EZD i e-urząd,
- uproszczenie procedur dotyczących zamówień publicznych,
- uproszczenie i ujednolicenie przepisów prawnych,
- stanowisko compliance officer,
- promowanie kultury biznesu,
- oddzielne stanowisko dla osoby dedykowanej do współpracy z biznesem,
- stworzenie Konstancińskiego Centrum Przedsiębiorczości,
- preferencje dla przedsiębiorców realizujących i wpisujących się w Strategię Gminy,
- wykonanie Strategii Promocji Gminy,
- wspólne poszukiwanie inwestorów strategicznych,
- wspólna promocja gminy i biznesu,
- wprowadzenie zasady raportów z wykonalności Strategii Rozwoju Gminy i Strategii Promocji Gminy,
- rozwój gminnej infrastruktury rekreacyjnej, sportowej i turystycznej,
- przyspieszenie procedur planistycznych,
- intensyfikacja prac uzbrajania terenu,
- dobrze funkcjonujący portal gminny z zakładką dedykowaną dla biznesu,

BARIERY

- często zmieniające się przepisy i skomplikowane procedury,
- brak szybkiego obiegu dokumentów i ich monitoringu,
- zbyt wolna decyzyjność administracyjna,
- brak zakładek dla biznesu na portalach gminy,
- brak pracowników dedykowanych do współpracy z biznesem,
- brak programu wspierającego rozwój przedsiębiorczości w gminie,
- brak struktur wpierających przedsiębiorczość,
- brak działań promujących przedsiębiorczość,
- brak jasnych i klarownych zasad współpracy z przedsiębiorcami – uznaniowość i wybiórczość,
- brak konsekwencji w realizowaniu strategii gminy i okresowych raportów,

- brak wizji i projektu etapowania celów strategicznych dla gminy /nie mylić z Wieloletnią Prognozą Finansową/,
- brak preferencji dla biznesu wspierającego strategię gminy,
- brak działań w kierunku współpracy na zasadach PPP,
- brak dobrej i szybkiej komunikacji z Warszawą,
- brak gminnych terenów inwestycyjnych,
- gmina nie tworzy narzędzi wspierających biznes,
- brak strategii promocji gminy i znikoma współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami w promowaniu regionu lub pozyskiwaniu strategicznych inwestorów,

- niska świadomość samorządowa radnych – bardziej zainteresowanych swoim mikro regionem niż rozwojem całego regionu,
- nie wszystkie tereny mają miejscowe plany zagospodarowania / w Konstancinie-Jeziornej nie ma ok. 10% terenów/ oraz uzbrojenia terenu,
- niedostateczne zainteresowanie współpracą z lokalnymi środowiskami twórczymi i biznesowymi – nie wykorzystany potencjał ludzki,
- brak dostępu do informacji /wykazu/ o lokalnych przedsiębiorstwach i branżach działających na terenie gminy i w powiecie,
- odpolitycznienie samorządów – dotyczy wszystkich samorządów,

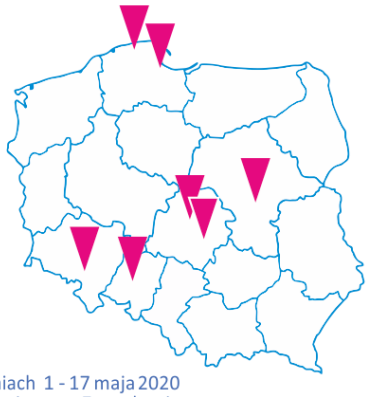
Elektroniczne Zarządzanie Dokumentacją

Elektroniczne Zarządzanie Dokumentacją
jako instrument budowania platformy współpracy
miedzy JST a przedsiębiorcami

Głównym celem badania była ocena wdrożenia jednolitego systemu elektronicznego zarządzania dokumentacją
jako instrumentu wsparcia oferowanego małym i średnim przedsiębiorstwom (MŚP)
przez instytucje sektora publicznego.

Badanie przeprowadzono w następujących JST:

- Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego,
- Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego,
- Urząd Miejski w Gdańsku,
- Urząd Miejski w Łodzi,
- Urząd Miasta Piotrkowa Trybunalskiego,
- Urząd Miejski w Słupsku,
- Urząd Miasta i Gminy Konstancin-Jeziorna.



Badanie fokusowe FGI (focus group interview) zostało przeprowadzone w dniach 1 - 17 maja 2020 r. w wybranych urzędach JST w zakresie oceny wdrożenia systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją w formie online oraz telefonicznie.

Zalety wprowadzenia Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją :

- przejrzystość prowadzonych spraw,
- skatalogowanie spraw,
- łatwość wyszukiwania spraw,
- przedstawienie przebiegu załatwiania spraw - odpowiedzialność urzędnicza,
- kontrola terminowości załatwiania spraw,
- nadzór nad pracownikami urzędów w zakresie kompetencyjności i sprawnego działania,
- przejrzysta archiwizacja dokumentów zakończonych spraw,

Wady i zagrożenia wprowadzenia Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją:

- opór czynnika ludzkiego - pracownicy (w tym kierownictwo) i kontrolujący,
- awaryjność systemu,
- koszty utrzymania systemu,
- postępowanie w przyszłości ze składem chronologicznym,
- potencjalne uciążliwości dla kierownictwa (np. podpisywanie dokumentu i elektronicznie i na papierze),
- potencjalne problemy z instytucjami, które nadal procedują papierowy obrót dokumentów (sądy, kontrole),
- system mało intuicyjny,
- obawy urzędników przed odpowiedzialnością za ewentualne złamanie przepisów dotyczących RODO.

Metody budowania kultury współpracy

Podsumowanie i wnioski końcowe

Samorządy mają szeroki wachlarz narzędzi wpierania przedsiębiorczości, z którego nie korzystają lub korzystają w bardzo ograniczonym zakresie.

W większości przypadków gminy realizują jedynie zadania infrastrukturalne i planistyczne, zaś ich samorządy nie wykazywały zainteresowania sprawami wspierania przedsiębiorczości tłumacząc się brakiem wniosków od przedsiębiorców lokalnych.

Wspieranie lokalnej przedsiębiorczości przynosi wymierne korzyści, tak dla mikro, jaki dla makro regionów.
Należy położyć większy nacisk na podnoszenie świadomości w celu zwiększania wiedzy na temat istniejących już i dostępnych narzędzi wparcia biznesu przez JST i możliwości adaptacji ich do potrzeb lokalnych oraz poszukiwania nowych rozwiązań, zwłaszcza finansowych, legislacyjnych i organizacyjnych niwelujących obawy przed ich zastosowaniem.

BIURO PROJEKTU:

Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego
Departament Planowania Strategicznego i Rozwoju Gospodarczego
Plac Teatralny 2
87-100 Toruń
Tel. 56 62 18 775, 56 62 18 530
www.regiogmina.kujawsko-pomorskie.pl
regiogmina@kujawsko-pomorskie.pl

Projekt finansowany z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu strategicznego „Społeczny i Gospodarczy Rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków” Gospostrateg