
RAPORT

Z AUDYTU ORGANIZACYJNEGO

- DIAGNOZY WSTĘPNEJ FUNKCJONOWANIA

URZĘDU GMINY GOŚCIERADÓW

Lublin 2015

Instytut Doradztwa Innowacyjnego
20-454 Lublin, ul. Wyspiańskiego 34
NIP: 946-26-21-557
REGON: 060743160
Organ rejestrujący: Sąd Rejonowy Lublin – Wschód
w Lublinie z siedzibą w Świdniku, VI Wydział
Gospodarczy – Krajowy Rejestr Sądowy

Fundacja Inicjatyw Menedżerskich,
20-078 Lublin, ul. I Armii Wojska Polskiego 5/7
tel./fax: (+48) 81 532 14 25; tel.: (+48) 81 441 33 44;
email: biuro@fim.org.pl; www.fim.org.pl
NIP: 712-308-96-56; KRS: 0000290822;
Organ rejestrujący: Sąd Rejonowy Lublin – Wschód
w Lublinie z siedzibą w Świdniku, VI Wydział
Gospodarczy – Krajowy Rejestr Sądowy

SPIS TREŚCI

1. Wstęp	3
1.1 Cel przeprowadzenia audytu	3
1.2 Metodologia audytu	4
1.3 Spodziewane efekty	5
1.3.1 Efekty bezpośrednie	5
1.3.2 Efekty długofalowe	5
1.4 Wykorzystana wiedza i doświadczenie	7
2. Diagnoza stanu obecnego	8
2.1 Analiza sytuacji finansowej i majątkowej Gminy	8
2.1.1 Zestawienie dochodów Gminy w latach 2010 – 2014	8
2.1.2 Analiza wydatków Gminy w latach 2010 – 2014	17
2.1.3 Przychody i rozchody budżetu Gminy w latach 2010 – 2013	25
2.1.4 Realizacja zadań ustawowych	27
2.1.5 Analiza obowiązujących umów zawartych przez Gminę Gościeradów w zakresie zakupu usług zewnętrznych	30
2.1.6 Informacja o stanie mienia gminy	36
2.1.7 Zobowiązania gminy z tytułu zaciągniętych kredytów i pożyczek	40
2.1.8 Realizacja projektów współfinansowanych ze środków UE w odniesieniu do Strategii Rozwoju Gminy Gościeradów na lata 2007 – 2015	41
2.2 Struktura organizacyjna	46
2.3 System komunikacji wewnętrznej	52
2.4 Kompetencje kierownicze	53
2.5 Odpowiedzialność pracowników	54
3. Propozycje usprawnień	55
3.1 Menedżerska rola Sekretarza	55
3.2 Bank Wiedzy i Potencjału	56
3.2.1 Założenia ogólne	56
3.2.2 System szkoleń i ocen pracowniczych	57
3.3 Proponowana struktura organizacyjna Urzędu Gminy Gościeradów	59
3.3.1 Założenia ogólne	59
3.3.2 Zmiana założeń dotyczących promocji Gminy	62
3.3.3 Zmiana założeń dotyczących Zespołu technicznego	63
4. Urząd po zmianach	65

1. Wstęp

Raport sporządzony został na podstawie umowy zawartej między Gminą Gościeradów a Instytutem Doradztwa Innowacyjnego Sp. z o.o w Lublinie.

Współtwórcami raportu na etapie prowadzenia audytu oraz opracowywania zebranych informacji byli eksperci Fundacji Inicjatyw Menedżerskich.

1.1 Cel przeprowadzenia audytu

Celem audytu jest sporządzenie wstępnej diagnozy (bilansu otwarcia) organizacji i funkcjonowania Urzędu w nowej kadencji. Ocena organizacji i funkcjonowania Urzędu dotyczy wybranych obszarów jego działalności, kluczowych z punktu widzenia zaspokajania potrzeb mieszkańców Gościeradowa.

Następstwem (rozwinięciem) oceny będą sformułowane w dalszej części raportu propozycje nowych rozwiązań organizacyjnych, których zastosowanie w praktyce przyczyni się do usprawnienia (modernizacji) zarządzania Urzędem. Propozycje takich rozwiązań będą dotyczyły zarówno aspektu strukturalnego (zwłaszcza optymalizacji rozwiązań składających się na strukturę organizacyjną Urzędu) jak i aspektu funkcjonalnego (pożądanych zmian składających się na tworzenie skuteczniejszego niż dotychczas systemu przepływu informacji wewnątrz i na zewnątrz Urzędu, doskonalenia kwalifikacji i kompetencji pracowników). Ponadto szczegółowo przedstawione zostaną różne propozycje rozwiązań pozwalających na zoptymalizowanie procesu skutecznego i efektywnego zarządzania finansami i majątkiem gminy.

1.2 Metodologia audytu

Szczegółowa metodologia działań audytowych została oparta na:

- ✓ analizie wybranych aktów prawa wewnętrznego obowiązujących w Urzędzie (w szczególności Regulaminu organizacyjnego i zarządzeń Wójta Gminy Gościeradów),
- ✓ innych dokumentach odnoszących się do systemu organizacyjnego Urzędu (schematach organizacyjnych, algorytmach postępowania oraz informacjach sporządzonych na potrzeby powyższego audytu),
- ✓ analizie dokumentacji finansowo – księgowej w tym: budżetu gminy, sprawozdań oraz zestawień dotyczących wydatków i dochodów gminy, informacji o stanie mienia komunalnego, instrukcji obiegu dokumentacji księgowej, protokołu z kontroli Regionalnej Izby Obrachunkowej,
- ✓ analizie i ocenie przepływów pieniężnych oraz czynników kształtujących wynik finansowy w szczególności: płynności, zadłużenia, aktywności, obrotowości, efektywności.
- ✓ analizie dokumentacji dotyczącej umów zawartych z podmiotami zewnętrznymi,
- ✓ wizji lokalnej w wybranych komórkach organizacyjnych,
- ✓ rozmowach z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie Urzędem: Wójtem Gminy, Zastępcą Wójta Gminy, Sekretarzem Gminy (który ze strony Urzędu był odpowiedzialny za właściwy przebieg audytu), Skarbnikiem Gminy,
- ✓ rozmowach z wybranymi przedstawicielami pracowników gminy – osobami odpowiedzialnymi za kadry, promocję Gminy, współpracę z mieszkańcami i lokalnymi liderami.

1.3 Spodziewane efekty

1.3.1 Efekty bezpośrednie

Bezpośrednim efektem przeprowadzonego audytu będzie nabycie wiedzy o stanie organizacji i zarządzania, a także sytuacji finansowej w urzędzie (efekt diagnostyczny). Wiedza taka umożliwi zarówno potwierdzenie prawidłowości niektórych z przyjętych i realizowanych dotychczas w praktyce rozwiązań organizacyjnych, prawnych i finansowych jak i zwrócenie uwagi na dysfunkcjonalność przyjętych rozwiązań oraz przedstawienie propozycji ich usprawnienia (efekt korekcyjny).

1.3.2 Efekty długofalowe

Ostatecznym (strategicznym) efektem działań audytowych powinno być wprowadzenie systemu organizacyjnego w oparciu o najnowsze tendencje w zarządzaniu instytucjami sektora publicznego (ze szczególnym uwzględnieniem samorządu terytorialnego) charakteryzujących się przede wszystkim:

- ✓ zwartą i spójną strukturą organizacyjną (a nie rozdrobnioną dla ukrycia pozornych funkcji koordynacyjno-kierowniczych lub odwrócenia uwagi od sporów personalnych i kompetencyjnych),
- ✓ podejściem procesowym do zarządzania Urzędem (zarządzanie w sposób uporządkowany i systemowy a nie koordynowanie działań przypadkowo dobranych obszarów i osób),
- ✓ oddzieleniem funkcji strategicznych od taktycznych i operacyjnych polegającym na odciążeniu Wójta Gminy od obowiązków wynikających z bieżących, najczęściej rutynowych działań,
- ✓ wyraźnym wskazaniem obowiązków i odpowiedzialności o charakterze koncepcyjnym (promocja, rozwój, innowacje) od wykonawczych (zaspokajanie potrzeb mieszkańców – tzw. administracja świadcząca) i usługowych na rzecz Urzędu (organizacja i obsługa pracy Urzędu, usługi prawne, zamówienia publiczne),
- ✓ wprowadzeniem menedżerskiego systemu kierowania podległymi strukturami organizacyjnymi, czyniącego szefów komórek organizacyjnych Urzędu odpowiedzialnymi przede wszystkim za efekt i rezultat (sukces) wykonywanej pracy (system pracy zadaniowej), a nie tylko bieżące funkcjonowanie,

-
- ✓ optymalne wykorzystanie potencjału pracowniczego – stworzenie rejestru/spisu (Bank Wiedzy i Potencjału) do gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania często nieuzewnętrznionej wiedzy, umiejętności, doświadczenia i predyspozycji pracowników do analizowania i rozwiązywania problemów wynikających ze wzrastających aspiracji mieszkańców, wyzwań cywilizacyjnych stawianych przez otoczenie (grantodawcy, inwestorzy, partnerzy międzynarodowi i euroregionalni),
 - ✓ przemyślanymi, długofalowymi i skutecznymi rozwiązaniami informatycznymi pozwalającymi na uproszczenie wewnętrznego obiegu informacji (m.in. poprzez wykorzystanie i połączenie wielu baz danych) oraz procedur dotyczących załatwianych przez Urząd spraw.

Ponadto kolejnym długofalowym efektem działań audytowych powinno być wprowadzenie systemu pozwalającego na efektywne ekonomicznie zarządzanie majątkiem i finansami Gminy czyli podejmowaniu wzajemnie powiązanych działań i decyzji służących maksymalizacji ekonomicznych i społecznych efektów, zgodnie z przyjętymi celami bieżącymi i strategicznymi. System ten powinien obejmować kształtowanie dochodów oraz wyznaczanie alokacji środków z uwzględnieniem potrzeb społeczności lokalnej i ustawowych obowiązków Gminy przy zachowaniu zasad racjonalnego gospodarowania.

1.4 Wykorzystana wiedza i doświadczenie

W celu profesjonalnego i starannego wykonania zlecenia powołano zespół audytorski w następującym składzie:

- ✓ Paweł Prokop – Audytor wiodący
- ✓ Anna Bielak
- ✓ Ilona Mierzwa
- ✓ Magdalena Wlazło

Członkowie zespołu opierali swoją pracę na aktualnej wiedzy teoretycznej z zakresu zarządzania administracją publiczną. Posiadają wieloletnie doświadczenie we współpracy z samorządami trzech szczebli w całej Polsce. Na co dzień zajmują się wdrażaniem usprawnień organizacyjnych, udzielaniem wsparcia eksperckiego przy realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych, budową modeli kompetencji oraz animowaniem współpracy międzynarodowej.

2. Diagnoza stanu obecnego

2.1 Analiza sytuacji finansowej i majątkowej Gminy

Założeniem analizy sytuacji finansowej i majątkowej jest podsumowanie sytuacji ekonomicznej Gminy Gościeradów w latach 2010-2014. Została ona przeprowadzona w oparciu o dokumenty przekazane przez Gminę tj. sprawozdania z wykonania budżetu za lata 2010-2013, uchwały budżetowe za lata 2010-2014 oraz uchwałę w sprawie Wieloletniej Prognozy Finansowej. Oznacza to, że wykorzystywane w analizie dane za rok 2014 wynikają wyłącznie z planu budżetu przyjętego przez Radę Gminy w dniu 30 stycznia 2014 r. Tym samym kwoty dotyczące zarówno dochodów jak i wydatków za 2014 rok w praktyce realizacji budżetu mogły ulec zmianom.

2.1.1. Zestawienie dochodów Gminy w latach 2010-2014

Dokonano analizy danych historycznych dotyczących dochodów Gminy Gościeradów w latach 2010-2013 oraz planu na 2014 r. W tabeli nr 1 zestawiono dane do poziomu szczegółowości paragrafów, natomiast wartości dochodów umieszczono chronologicznie w kolumnach wg kolejności lat. Następnie dla poszczególnych paragrafów wyliczono średnią arytmetyczną w całym badanym okresie 2010-2014 i uporządkowano w wierszach od największej średniej wartości dochodów.

Tabela nr 2 prezentuje dynamikę dochodów Gminy.

Tabela nr 3 prezentuje strukturę dochodów Gminy.

Tabela nr 4 prezentuje procentowy udział poszczególnych grup dochodów do całości dochodów Gminy wg następującej struktury: subwencje i dotacje, dochody własne oraz dochody majątkowe. Dodatkowo wyodrębniono grupę dochodów przeznaczonych na realizację projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych.

Tabela nr 1. Zestawienie dochodów Gminy w latach 2010-2014

Lp.	Paragraf	Opis	Średnia wartość dochodów 2010-2014	2010	2011	2012	2013	2014 PLAN
1	2920	Subwencje ogólne z budżetu państwa	9 808 291,80	9 145 504,00	9 247 634,00	10 100 009,00	10 637 833,00	9 910 479,00
2	2010	Dotacje celowe otrzymane z budżetu państwa na realizację zadań bieżących z zakresu administracji rządowej oraz innych zadań zleconych gminie (związkom gmin) ustawami	3 337 737,56	3 270 036,98	3 330 993,97	3 814 490,12	3 421 983,74	2 851 183,00
3	2030	Dotacje celowe otrzymane z budżetu państwa na realizację własnych zadań bieżących gmin (związków gmin)	1 325 708,72	1 478 488,17	1 286 324,89	1 350 052,20	1 550 878,32	962 800,00
4	0010	Podatek dochodowy od osób fizycznych	1 216 226,60	935 671,00	1 056 405,00	1 229 846,00	1 328 587,00	1 530 624,00
5	0310	Podatek od nieruchomości	602 512,66	451 618,78	477 952,92	577 810,54	740 181,06	765 000,00
6	0320	Podatek rolny	495 939,64	467 954,37	469 015,48	478 547,33	527 981,00	536 200,00
7	6207	Dotacje celowe w ramach programów finansowanych z udziałem środków europejskich oraz środków, o których mowa w art. 5 ust. 1 pkt 3 oraz ust. 3 pkt 5 i 6 ustawy, lub płatności w ramach budżetu środków europejskich	471 901,31	0,00	239 473,63	482 649,53	1 180 383,39	457 000,00
8	6298	Środki przekazane przez pozostałe jednostki zaliczane do sektora finansów publicznych na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji i zakupów inwestycyjnych jednostek nie zaliczanych do sektora finansów publicznych	368 761,40	1 843 806,98	0,00	0,00	0,00	0,00
9	2007	Dotacje celowe w ramach programów finansowanych z udziałem środków europejskich oraz środków o których mowa w art. 5 ust. 1 pkt 3 oraz ust. 3 pkt 5 i 6 ustawy, lub płatności w ramach budżetu środków europejskich	341 199,66	402 371,98	644 732,34	351 501,37	173 038,60	134 354,00
10	0830	Wpływy z usług	268 840,07	196 543,43	214 783,30	265 023,14	325 850,49	342 000,00
11	0330	Podatek leśny	190 495,94	155 306,30	175 683,30	213 089,50	213 400,60	195 000,00
12	0480	Wpływy z opłat za zezwolenia na sprzedaż alkoholu	101 331,69	109 000,24	102 758,18	103 046,13	96 853,90	95 000,00

13	0750	Dochody z najmu i dzierżawy składników majątkowych Skarbu Państwa, jst lub innych jednostek zaliczanych do sektora finansów publicznych oraz innych umów o podobnym charakterze	89 121,23	89 213,66	100 095,84	80 437,77	87 858,90	88 000,00
14	0770	Wpłaty z tytułu odpłatnego nabycia prawa własności oraz prawa wieczystego użytkowania nieruchomości	83 774,80	1 611,00	104 220,00	58 000,00	5 043,00	250 000,00
15	0970	Wpływy z różnych dochodów	82 812,59	3 802,32	0,00	383 200,65	27 060,00	0,00
16	0490	Wpływy z innych lokalnych opłat pobierane przez jst na podstawie odrębnych ustaw	80 232,40	150,00	90,00	7,00	129 095,00	271 820,00
17	0340	Podatek od środków transportowych	57 505,82	57 526,90	60 782,20	56 437,60	51 782,40	61 000,00
18	0500	Podatek od czynności cywilnoprawnych	45 298,61	48 239,00	58 932,00	39 886,00	44 436,04	35 000,00
19	2009	Dotacje celowe w ramach programów finansowanych z udziałem środków europejskich oraz środków o których mowa w art. 5 ust. 1 pkt 3 oraz ust. 3 pkt 5 i 6 ustawy, lub płatności w ramach budżetu środków europejskich	24 888,80	39 022,77	52 675,13	24 018,89	8 727,20	0,00
20	0410	Wpływy z opłaty skarbowej	20 511,57	18 670,65	20 586,00	22 472,00	20 829,21	20 000,00
21	2700	Środki na dofinansowanie własnych zadań bieżących gmin, powiatów, samorządów	20 154,79	8 106,00	8 100,00	0,00	84 567,95	0,00
22	6330	Dotacje celowe przekazane z budżetu państwa na realizację inwestycji i zakupów inwestycyjnych własnych gmin (związków gmin)	16 643,20	83 216,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23	2440	Dotacje przekazane z państwowych funduszy celowych na realizację zadań bieżących dla jednostek sektora finansów publicznych	13 896,46	7 480,52	15 814,71	21 270,64	24 916,41	0,00
24	0430	Wpływy z opłaty targowej	12 625,40	12 556,00	15 769,00	10 692,00	12 110,00	12 000,00
25	2039	Dotacje celowe otrzymane z budżetu państwa na realizację własnych zadań bieżących gmin (związków gmin)	12 061,26	0,00	0,00	38 119,35	22 186,94	0,00
26	2360	Dochody jst związane z realizacją zadań z zakresu administracji rządowej oraz innych zadań zleconych gminie (związkom gmin) ustawami	11 783,05	7 281,25	8 489,05	12 976,23	17 068,72	13 100,00
27	0360	Podatek od spadków i darowizn	11 701,80	4 879,00	4 786,00	26 302,00	16 542,00	6 000,00
28	0020	Podatek dochodowy od osób prawnych	9 164,07	7 841,47	5 966,47	8 597,32	13 415,09	10 000,00

29	0920	Pozostałe odsetki	9 133,36	8 917,01	12 354,60	9 143,81	7 951,36	7 300,00
30	2040	Dotacje przekazane z budżetu państwa na realizację zadań bieżących gmin z zakresu edukacyjnej opieki wychowawczej finansowanych w całości przez budżet państwa w ramach programów rządowych	7 466,62	0,00	0,00	0,00	37 333,10	0,00
31	0910	Odsetki od nieterminowych wpłat z tytułu podatków i opłat	6 148,87	7 049,10	6 952,66	6 661,47	4 981,14	5 100,00
32	0690	Wpływy z różnych opłat	5 734,37	8 119,02	3 319,64	3 290,20	5 942,98	8 000,00
33	0350	Podatek od działalności gospodarczej osób fizycznych opłacany w formie karty podatkowej	4 238,60	3 841,00	3 332,40	3 746,60	5 273,00	5 000,00
34	0470	Wpływy z opłat za zarząd, użytkowanie i użytkowanie wieczyste nieruchomości	4 106,58	4 852,89	4 852,87	3 027,38	2 946,88	4 852,88
35	0590	Wpływy z opłat za koncesje	4 059,96	19 998,65	0,00	0,00	101,17	200,00
36	2750	Środki na uzupełnienie dochodów gmin	3 680,60	0,00	0,00	18 403,00	0,00	0,00
37	2400	Wpłata do budżetu pozostałości środków finansowych gromadzonych na wydzielonym rachunku jednostki budżetowej	2 208,18	0,00	9 925,00	595,83	520,08	0,00
38	0870	Wpływy ze sprzedaży składników majątkowych	1 947,95	2 852,73	1 800,50	820,00	3 266,50	1 000,00
39	2910	Wpływy ze zwrotów dotacji	1 207,78	0,00	6 038,90	0,00	0,00	0,00
40	0460	Wpływy z opłaty eksploatacyjnej	1 203,15	0,00	1 573,80	1 225,74	1 216,20	2 000,00
41	2320	Dotacje celowe przekazane dla powiatu na zadania bieżące realizowane na podstawie porozumień (umów) między jednostkami samorządu terytorialnego	442,00	569,00	532,00	544,00	565,00	0,00
42	0760	Wpływy z tytułu przekształcenia prawa użytkowania wieczystego przysługującego osobom fizycznym w prawo własności	406,20	2 031,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	6290	Środki przekazane przez pozostałe jednostki zaliczane do sektora finansów publicznych na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji i zakupów inwestycyjnych jednostek nie zaliczanych do sektora finansów publicznych	343,14	0,00	1 715,72	0,00	0,00	0,00
44	2020	Dotacje celowe otrzymane z budżetu państwa na zadania bieżące realizowane przez gminę na podstawie porozumień z organami administracji rządowej	100,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00

45	6209	Dotacje celowe w ramach programów finansowanych z udziałem środków europejskich oraz środków, o których mowa w art. 5 ust. 1 pkt 3 oraz ust. 3 pkt 5 i 6 ustawy, lub płatności w ramach budżetu środków europejskich	85,47	0,00	427,37	0,00	0,00	0,00
		RAZEM:	19 173 635,73	18 904 629,17	17 754 888,87	19 795 940,34	20 832 707,37	18 580 012,88
		Inflacja		2,6%	4,3%	3,7%	0,9%	

Tabela 2. Dynamika dochodów Gminy w latach 2010-2014

	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014 plan/2013	2013/2010
Subwencje i dotacje	99,25%	110,40%	102,42%	87,44%	112,23%
Subwencje ogółem	101,12%	109,22%	105,32%	93,16%	116,32%
Dotacje i środki pozabudżetowe na zadania bieżące	95,73%	112,75%	96,81%	75,41%	104,50%
Dochody własne	65,58%	123,06%	104,47%	112,96%	84,31%
Wpływy z podatków	105,14%	111,62%	114,60%	100,23%	134,49%
Udział w podatkach budżetu państwa	112,60%	116,57%	108,36%	114,80%	142,23%
Wpływy z opłat	85,93%	96,52%	187,18%	153,80%	155,23%
Odsetki	120,93%	81,86%	81,82%	95,88%	81,00%
Pozostałe dochody	21,12%	180,03%	67,27%	125,92%	25,58%
Środki europejskie	212,35%	91,56%	158,73%	43,41%	308,60%
RAZEM	93,92%	111,50%	105,24%	89,19%	110,20%
w tym dochody majątkowe	17,98%	155,76%	219,53%	59,56%	61,48%

Analiza średnich wartości dochodów za lata 2010-2014 pokazuje, że najwyższe średnie dochody pochodzą z subwencji i dotacji dla Gminy. Kolejne pozycje to dochody własne z udziału w podatku dochodowym od osób fizycznych, podatku od nieruchomości oraz podatku rolnego.

Stały wzrost dochodów na przestrzeni analizowanych lat zauważalny jest dla subwencji z budżetu państwa. Porównując kwoty dochodów z wyżej wymienionego źródła można zauważyć, że pomiędzy rokiem 2010 a 2013 wzrost wyniósł 16,3%. W przypadku dotacji zarówno na zadania zlecone z zakresu administracji rządowej jak i dotacji na realizację zadań bieżących widoczny jest wzrost uzyskiwanych dochodów.

Dużą dynamiką wzrostu na przestrzeni lat 2010-2013 charakteryzowały się wpływy z:

- ✓ udziału w podatku dochodowym od osób fizycznych – wpływy w roku 2013 wzrosły w stosunku do 2010 r. o 41,9%,
- ✓ udziału w podatku dochodowym od osób prawnych - wpływy w roku 2013 wzrosły w stosunku do 2010 r. o 71%,
- ✓ podatku od nieruchomości - wpływy w roku 2013 wzrosły w stosunku do 2010 r. o 63,8%,
- ✓ wpływy z usług - w roku 2013 wzrosły w stosunku do 2010 r. o 65,79%,
- ✓ podatku leśnego - wpływy w roku 2013 wzrosły w stosunku do 2010 r. o 37,41%.

Dodatkowo bardzo duży wzrost widoczny jest na paragrafie wpływów z innych lokalnych opłat pobieranych przez jednostki samorządu terytorialnego na podstawie odrębnych ustaw gdzie w latach 2010-2012 nie przekroczyły kwoty 150,00 zł, zaś w roku 2013 kwota wykonania wynosiła ok. 130 000,00 zł.

Z planu na 2014 rok wynika, że tendencja wzrostowa dotycząca wyżej wymienionych dochodów miała zostać utrzymana.

Tendencję spadku wartości kwotowych w latach 2010-2013 można zauważyć przy dochodach takich jak:

- ✓ wpływy z opłat za zezwolenia na sprzedaż alkoholu,
- ✓ opłaty za zarząd, użytkowanie i użytkowanie wieczyste nieruchomości.

Porównania dokonano pomiędzy latami 2010 i 2013 ze względu na dostępne dane dotyczące wykonania dochodów.

Poniższa tabela przedstawia dynamikę dochodów Gminy w odniesieniu do przyjętych na potrzeby analizy grup dochodów.

Tabela 3. Struktura dochodów Gminy w latach 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014 plan
Subwencje i dotacje	13 985 794,67	13 881 299,57	15 324 485,31	15 695 696,51	13 724 462,00
Subwencje ogółem	9 145 504,00	9 247 634,00	10 100 009,00	10 637 833,00	9 910 479,00
Dotacje i środki pozabudżetowe na zadania bieżące	4 840 290,67	4 633 665,57	5 224 476,31	5 057 863,51	3 813 983,00
Dochody własne	4 477 439,75	2 936 280,83	3 613 285,24	3 774 861,67	4 264 196,88
Wpływy z podatków	1 189 365,35	1 250 484,30	1 395 819,57	1 599 596,10	1 603 200,00
Udział w podatkach budżetu państwa	943 512,47	1 062 371,47	1 238 443,32	1 342 002,09	1 540 624,00
Wpływy z opłat	173 347,45	148 949,49	143 760,45	269 095,34	413 872,88
Odsetki	15 966,11	19 307,26	15 805,28	12 932,50	12 400,00
Pozostałe dochody	2 155 248,37	455 168,31	819 456,62	551 235,64	694 100,00
Środki europejskie	441 394,75	937 308,47	858 169,79	1 362 149,19	591 354,00
RAZEM	18 904 629,17	17 754 888,87	19 795 940,34	20 832 707,37	18 580 012,88
w tym dochody majątkowe	1 933 517,71	347 637,22	541 469,53	1 188 692,89	708 000,00

Tabela 4. Procentowy udział w dochodach ogółem w latach 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014 plan
Subwencje i dotacje	73,98%	78,18%	77,41%	75,34%	73,87%
Subwencje ogółem	48,38%	52,09%	51,02%	51,06%	53,34%
Dotacje i środki pozabudżetowe na zadania bieżące	25,60%	26,10%	26,39%	24,28%	20,53%
Dochody własne	23,68%	16,54%	18,25%	18,12%	22,95%
Wpływy z podatków	6,29%	7,04%	7,05%	7,68%	8,63%
Udział w podatkach budżetu państwa	4,99%	5,98%	6,26%	6,44%	8,29%
Wpływy z opłat	0,92%	0,84%	0,73%	1,29%	2,23%
Odsetki	0,08%	0,11%	0,08%	0,06%	0,07%
Pozostałe dochody	11,40%	2,56%	4,14%	2,65%	3,74%
Środki europejskie	2,33%	5,28%	4,34%	6,54%	3,18%
RAZEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
w tym dochody majątkowe	10,23%	1,96%	2,74%	5,71%	3,81%

Dane z tabeli 3 i 4 jednoznacznie wskazują, że podstawowym dochodem Gminy Gościeradów w latach 2010-2014 były subwencje i dotacje z budżetu państwa stanowiące średnio 75,8 % dochodów Gminy – z czego subwencje stanowiły średnio 51,2 %, zaś dotacje 24,6 %.

Udział dochodów własnych w dochodach ogółem za lata 2010-2014 wynosi średnio 19,27%. Dla celów analizy porównawczej wybrano sąsiednią gminę wiejską – Trzydnik Duży, aby przy dostępnych w literaturze przedmiotu danych porównać kluczowe wskaźniki dochodów własnych.

Zgodnie ze zbiorczymi danymi Głównego Urzędu Statystycznego z lat 2010, 2012 i 2013 przedstawiona powyżej analiza wygląda się następująco:

	Gmina Gościeradów	Gmina Trzydnik Duży
% dochodów własnych w dochodach ogółem budżetu gminy	18,10%	21,70%
Udział wpływów z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych w dochodach własnych	35,20%	34,30%
Dochody gminy na 1 mieszkańca w 2013 r.	2 820 zł	2 690 zł

Cieszy wyższy poziom dochodu gminy na 1 mieszkańca w stosunku do sąsiada. Jednak jeszcze lepszym osiągnięciem byłoby zwiększenie ogólnego udziału dochodów własnych w stosunku do budżetu gminy, ponieważ uniezależnia to gminę od środków przekazywanych z budżetu państwa w formie subwencji. Oczywiście otwartym pytaniem pozostaje, jakimi narzędziami można pozytywnie stymulować w gminie wzrost dochodów od osób fizycznych i prawnych.

Należy zwrócić uwagę, że niewielki procent dochodów stanowią dochody na realizację projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych. Wobec tego należy odpowiedzieć sobie na pytanie czy przy dużym dostępie do środków unijnych dla gmin wiejskich w województwie lubelskim w perspektywie finansowej 2007-2013 Gmina wykorzystwała wszelkie dostępne możliwości finansowania i rozwoju, które daje Unia Europejska.

Środki europejskie stanowiące niski procent dochodów to efekt realizacji niewielkiej liczby projektów zarówno infrastrukturalnych jak i miękkich (szkoleniowo-doradczych). W zakresie projektów infrastrukturalnych z przekazanych danych wynika, że w minionej perspektywie finansowej zrealizowano jedynie 9 projektów na łączną kwotę dofinansowania 3 824 487,97 zł. Chociaż ilość projektów była niewielka to zrealizowane projekty przyczyniły się do podniesienia poziomu życia mieszkańców np. poprzez rozbudowę sieci wodociągowej w gminie. Należy podkreślić również dobry poziom rozwoju informatycznego Urzędu Gminy.

Wśród projektów doradczo - szkoleniowych nie znalazł się żaden projekt podnoszący kwalifikacje kadry zarządzającej oraz pracowników Urzędu Gminy. Jednak brali oni udział w licznych szkoleniach organizowanych przez podmioty zewnętrzne, takich jak „Trening asertywności w obsłudze klienta” – szkolenie zorganizowane przez jedną z lubelskich instytucji szkoleniowych. Jedyne projekty, który „odciążył” finansowo Urząd Gminy dotyczył składu i wydruku folderu promującego Gminę. Na uwagę zasługuje fakt, iż zrealizowane projekty pozwoliły mieszkańcom na rozwój własny poprzez uczestniczenie w różnych formach zajęć, takich jak kursy językowe, nauka tańca, obsługa komputera czy

zajęcia aerobiku. Wsparciem zostały objęte w ramach projektów również dzieci w wieku przedszkolnym oraz uczniowie (utworzenie punktów przedszkolnych, zajęcia dodatkowe w szkołach).

W odniesieniu zarówno do projektów infrastrukturalnych jak i szkoleniowo - doradczych na tle dostępnych możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych w minionej perspektywie finansowej jest to ubogi dorobek projektowy.

Aby móc w pełni wykorzystać środki w ramach perspektywy 2014 - 2020 należy zastanowić się nad stworzeniem wykwalifikowanego zespołu, który będzie zajmował się pisaniem wniosków o dofinansowanie oraz realizacją projektów. Brak takiego zespołu będzie skutkowało powieleniem przyjętego w poprzednich latach mechanizmu, to jest nieumiejętnością wykorzystania możliwości dofinansowania środków zewnętrznych do realizacji potrzeb Gminy, których nie jest w stanie sfinansować ze środków własnych. Fundusze europejskie to duża szansa dla gmin wiejskich na rozwój, a zyski ze zrealizowanych projektów mogą być niewspółmiernie większe od poniesionych kosztów związanych z zatrudnieniem lub przekwalifikowaniem pracowników zajmujących się pozyskiwaniem środków ze źródeł zewnętrznych.

W analizowanym okresie dochody Gminy kształtują się w sposób regularny. Pomimo dość niskiego wskaźnika udziału dochodów własnych w dochodach ogółem na przestrzeni analizowanych lat widać kwotowy wzrost dochodów własnych.

Z analizy dochodów wynika, że Gmina uzależniona jest w tym zakresie od środków z budżetu państwa. Aby odwrócić ten proces należy skupić się na zwiększaniu dochodów własnych np. poprzez zmiany lokalnych podatków i opłat czy sprzedaż składników majątkowych, zintensyfikowanie procesu promocji gospodarczej.

Istotne dla dochodów Gminy może być przyciągnięcie nowych przedsiębiorców, którzy będą opłacać podatki w Gminie bądź zachęcenie lokalnych przedstawicieli biznesu do rozwoju i rejestracji siedziby firmy na terenie Gminy. Pomocne może okazać się dzierżawienie lub sprzedaż działek stanowiących majątek Gminy – co już jest potencjalnym dochodem. Dotychczas Gmina nie zachęcała w żaden sposób przedsiębiorców do rejestracji firm na jej terenie.

Potencjalnie obniżenie podatków i opłat może być czynnikiem, który spowoduje że przedsiębiorcy będą chcieli przenieść swoją działalność na teren gminy, a tym samym spowoduje to wzrost wpływów z podatku dochodowego. Wprowadzenie takich mechanizmów musi wiązać się z ich skutecznym promowaniem/informowaniem.

2.1.2 Analiza wydatków Gminy w latach 2010-2014

Analogicznie do dochodów przeprowadzono analizę wydatków Gminy w latach 2010-2014. W przypadku wydatków ograniczono szczegółowość do działów, ze względu na dużą liczbę i różnorodność paragrafów, która zaburzyłaby czytelność zestawienia. Kolorem wyróżniono te działy, które generują wydatki ponad 10% całości budżetu

Tabela 5. Zestawienie wydatków Gminy w latach 2010-2013

dział	opis	2010	% udział w wydatkach ogółem	2011	% udział w wydatkach ogółem	2012	% udział w wydatkach ogółem	2013	% udział w wydatkach ogółem	2014 plan	% udział w wydatkach ogółem
010	Rolnictwo i łowiectwo	318 960,81	1,50%	325 306,07	1,59%	376 027,08	1,66%	384 058,81	2,10%	10 000,00	0,06%
400	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	989 273,32	4,66%	130 542,22	0,64%	2 536 849,91	11,21%	160 242,69	0,88%	233 000,00	1,31%
600	Transport i łączność	1 558 291,86	7,35%	633 386,07	3,09%	380 544,04	1,68%	215 902,93	1,18%	403 612,13	2,27%
630	Turystyka	2 000,00	0,01%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
700	Gospodarka mieszkaniowa	5 750,54	0,03%	14 127,28	0,07%	15 588,26	0,07%	4 899,59	0,03%	7 000,00	0,04%
710	Działalność usługowa	30 458,69	0,14%	44 103,91	0,22%	119 107,33	0,53%	31 461,73	0,17%	96 500,00	0,54%
750	Administracja publiczna	2 334 346,99	11,01%	2 758 534,52	13,47%	2 314 117,37	10,22%	2 221 715,90	12,17%	2 433 716,04	13,68%
751	Urzędy naczelných organów władzy państwowej, kontroli i ochrony praw oraz sądownictwa	73 523,00	0,35%	22 098,00	0,11%	1 650,00	0,01%	1 650,00	0,01%	1 650,00	0,01%
752	Obrona cywilna	0,00		800,00		0,00		0,00		0,00	
754	Bezpieczeństwo publiczne i ochrona przeciwpożarowa	988 850,76	4,66%	236 758,95	1,16%	188 062,28	0,83%	232 047,12	1,27%	209 259,44	1,18%
756	Dochody od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nie posiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem	46 500,60	0,22%	44 941,90	0,22%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
757	Obsługa długu publicznego	60 375,73	0,28%	192 767,70	0,94%	331 842,34	1,47%	273 953,26	1,50%	200 000,00	1,12%
758	Różne rozliczenia	0,00		0,00		0,00		0,00		95 000,00	
801	Oświata i wychowanie	6 358 749,94	29,98%	8 187 151,48	39,97%	8 813 663,25	38,94%	7 717 203,37	42,27%	7 861 258,48	44,19%
851	Ochrona zdrowia	95 962,67	0,45%	108 998,85	0,53%	101 141,87	0,45%	94 705,20	0,52%	95 000,00	0,53%
852	Pomoc społeczna	4 541 575,19	21,41%	4 873 066,54	23,79%	5 570 177,53	24,61%	5 172 521,77	28,33%	4 556 100,00	25,61%
853	Pozostałe zadania w zakresie polityki społecznej	295 953,47	1,40%	452 470,65	2,21%	55 488,00	0,25%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
854	Edukacyjna opieka wychowawcza	1 143 557,19	5,39%	639 872,52	3,12%	487 359,49	2,15%	613 024,39	3,36%	266 435,77	1,50%
900	Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	375 138,26	1,77%	391 702,68	1,91%	343 394,67	1,52%	518 543,91	2,84%	639 819,01	3,60%
921	Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego	970 680,03	4,58%	1 278 252,77	6,24%	802 532,73	3,55%	543 197,77	2,98%	607 208,01	3,41%
926	Kultura fizyczna	1 018 908,68	4,80%	150 187,05	0,73%	197 182,74	0,87%	72 738,72	0,40%	75 000,00	0,42%
	RAZEM	21 208 857,73		20 485 069,16		22 634 728,89		18 257 867,16		17 790 558,88	
	W tym										
	Wydatki majątkowe	4 626 070,84	21,81%	3 159 156,96	15,42%	4 202 859,11	18,57%	156 430,46	0,86%	988 049,18	5,55%
	Wydatki ze źródeł zewnętrznych na realizację projektów	552 717,27	2,61%	712 359,35	3,48%	421 957,23	1,86%	200 971,98	1,10%	299 564,00	1,68%

W powyższej tabeli zawierającej zestawienie wydatków Gminy obliczono procentowy udział wydatków w poszczególnych działach budżetu gminy. Na tej podstawie wyróżniono trzy działy, w ramach których ponoszone są najwyższe wydatki:

- ✓ oświata i wychowanie – średni procentowy udział wydatków w analizowanym okresie wynosi 39,07%,
- ✓ pomoc społeczna - średni procentowy udział wydatków w analizowanym okresie wynosi 24,75%,
- ✓ administracja publiczna - średni procentowy udział wydatków w analizowanym okresie wynosi 12,11%.

Ze względu na ustawowo powierzone zadania charakterystyczny dla gmin jest wysoki odsetek wydatków na oświatę i wychowanie, który z niecałych 30% podniósł się (na koniec minionej kadencji) na ponad 40%. Wskazane jest zminimalizowanie tych wydatków. Jedną z opcji jest outsourcing usług oświatowych np. poprzez przekazywanie małych wiejskich szkół podstawowych organizacjom pozarządowym.

Zasada racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi powinna być pretekstem do analizy czy średni koszt kształcenia jednego ucznia nie przekracza znacznie wysokości subwencji oświatowej przeznaczonej na jednego ucznia. W przypadku wystąpienia takiej sytuacji należy rozważyć możliwość przekształcenia szkoły - zwłaszcza jeżeli dotyczy to placówki, w której uczy się niewielka ilość uczniów. Może to pozwolić na spore oszczędności, które w przypadku wysokich wydatków na oświatę są jak najbardziej wskazane.

Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z 15 grudnia 2014 r. w sprawie sposobu podziału części oświatowej subwencji ogólnej dla jednostek samorządu terytorialnego w 2015 roku nastąpił wzrost subwencji na jednego ucznia (standard A) o 1,2% czyli 61 zł i wynosi 5 304,35 zł. Pojawiła się również nowa waga P3 o wartości 0,18 dla uczniów małych szkół podstawowych (do 70 uczniów). Zmiana ta powoduje, że gmina w której występuje taka szkoła ma szansę na otrzymanie większej subwencji. Dotychczas subwencja na ucznia szkoły wiejskiej wynosiła nieco ponad 7 tysięcy złotych i gmina zmuszona była do dopłacania brakującej kwoty, co w przypadku małych szkół gdzie koszt utrzymania jednego ucznia jest zdecydowanie większy niż w dużych szkołach, powodowało spore obciążenie finansowe dla gminy.

W świetle nowych kwot subwencji należy dokonać ponownego przeliczenia wszystkich kosztów związanych z utrzymaniem szkoły, w której uczy się poniżej 70 uczniów

i zastanowić się, czy gminę nadal stać na jej utrzymanie czy też lepszym rozwiązaniem będzie przekazanie szkoły organizacji pozarządowej.

W dziale *administracja publiczna* zawarte są m.in. wydatki związane z funkcjonowaniem urzędu. Szukając oszczędności warto zastanowić się nad rozpisywaniem wspólnych przetargów dla urzędu i jednostek podległych na podstawowe zakupy i usługi np.: materiały biurowe, środki czystości, druki czy prenumerata prasy. Pomimo tego, że ustawa Prawo Zamówień Publicznych reguluje czynności związane z postępowaniami o udzielenie zamówień publicznych powyżej kwoty 30 tysięcy euro, warto wprowadzić rozwiązania zapisane w wewnętrznym regulaminie udzielania zamówień publicznych, dotyczące procedur poniżej kwoty ustawowej. Przykładowe rozwiązanie dotyczy konieczności zwrócenia się do minimum 3 potencjalnych wykonawców z zapytaniem o cenę i warunki realizacji zakupu lub usługi. Standardem staje się również umieszczanie na internetowych stronach BIP Gminy zapytań na zlecenia realizacji usług lub zakupów poniżej tzw. kwoty przetargowej. Ze względu na rozwinięty obecnie szeroki monitoring tego typu zapytań przez biznes, prowadzi to do uzyskania większej ilości ofert, które lepiej dopasowują się jakością i ceną do potrzeb Gminy. Nie są to też w żaden sposób rozwiązania czasochłonne, a raczej potwierdzające dbałość w stosowaniu zasady efektywności zarządzania środkami publicznymi.

Wśród wydatków zauważyć można również te związane z bieżącymi naprawami i remontami czy odśnieżaniem. W tym miejscu należy poddać analizie ponoszenie kosztów dotyczących realizacji wyżej wymienionych usług przy jednoczesnym zatrudnieniu osób, które powinny wykonywać te prace w ramach swoich obowiązków służbowych.

Obecnie Urząd Gminy zatrudnia 10 osób – pracowników wchodzących w skład Zespołu technicznego. Na stanowiskach robotniczych zatrudnionych jest 8 pracowników, a miesięczne wynagrodzenia wypłacane z tego tytułu wynoszą 17 890,00 zł plus dodatkowe wynagrodzenie roczne tzw. trzynastka w wysokości 16 604,62 zł. Zgodnie z przepisami dla wyżej wymienionych pracowników kupowana jest odzież robocza, rękawice oraz woda – koszt 7 033,70 zł rocznie.

Poniżej przedstawiono zakres obowiązków pracowników gospodarczych wraz z kosztami jakie ponosiła Gmina wykupując usługi zewnętrzne (pokrywające się z zakresem obowiązków poszczególnych pracowników):

- ✓ konserwatorzy wodociągów - utrzymanie optymalnych warunków pracy urządzeń wodociągowych, szybkie zapobieganie skutkom awaryjnym, sprawowanie kontroli nad ruchem urządzeń, ujawnianie na bieżąco potrzeb wykonania koniecznych wymian elementów, stała kontrola nad korzystaniem z wody przez odbiorców, inkaso należności za wodę.

W powyższym zakresie poniesione zostały dodatkowe koszty związane z awariami wodociągów na kwotę 5 595,97 zł rocznie.

- ✓ kierowca ciągnika – praca z powierzonym sprzętem: ciągnik z przyczepą – transport materiałów, rozwożenie kruszywa itp., kosiarka rotacyjna – koszenie poboczy dróg gminnych, placów, pług odśnieżający i rozsiewacz – posypywanie dróg gminnych mieszanką piasku i soli.

Z powyższych informacji wynika, że gmina posiada zarówno pracownika jak i niezbędny sprzęt do zimowego utrzymania dróg (odśnieżanie, posypywanie dróg) oraz do koszenia dlatego niezasadne są dodatkowe koszty poniesione na usługi realizowane przez firmy zewnętrzne związane z zimowym utrzymaniem dróg – 13 706,42 zł rocznie oraz koszeniem poboczy drogowych – 2 583,00 zł rocznie.

- ✓ kierowca – operator – utrzymywanie sprzętu w ciągłej sprawności, usuwanie awarii, wykonywanie przeglądów, obsługa sprzętu, prace koparko – ładowarką.
- ✓ pracownik gospodarczy – czynności porządkowe, wykonywanie napraw i konserwacji pomieszczeń budynku urzędu, sieci wodociągowej i kanalizacyjnej w budynku, otwieranie i zamykanie budynku, bram wjazdowych, aktualizowanie informacji na tablicy ogłoszeń, czyszczenie rynien i rur, rozprowadzenie biletów targowych, uprzątnięcie oraz odśnieżanie placu targowego wraz z chodnikami przy nim, koszenie trawy.
- ✓ robotnik gospodarczy – prace gospodarcze, drobne naprawy i konserwacje, roboty malarskie, prace porządkowe.
- ✓ elektryk – utrzymywanie w stałej sprawności technicznej instalacji oraz urządzeń elektrycznych w budynku urzędu gminy, hydroforniach, oczyszczalniach ścieków, wykonywanie drobnych napraw instalacji elektrycznych w środkach transportu, drobnych napraw i konserwacji elektronarzędzi i urządzeń elektrycznych, czuwanie nad prawidłowym funkcjonowaniem oświetlenia ulicznego na Osiedlu POM, pełnienie obowiązków konserwatora sieci wodociągowej na Osiedlu POM i w Gościeradowie Folwarku, pełnienie obowiązków konserwatora sieci kanalizacyjnej na Osiedlu POM, osiedlu Zachód i ul. Strażackiej, pełnienie obowiązków konserwatora oczyszczalni ścieków w Gościeradowie i Wólce Gościeradowskiej oraz przepompowni, odczytywanie

wskazań liczników energetycznych w GBP i GOK oraz licznika głównego na Osiedlu POM.

Całość kosztów związanych z zatrudnieniem pracowników gospodarczych oraz usługami (w tym związanymi z remontem bieżącym dróg, odmulaniem i oczyszczaniem rowów, remontu pomp ściekowych, zakupem paliwa do pojazdów urzędu gminy, remontem budynku bazy oraz zakupem części remontowych i naprawami sprzętu) wyniosła wg przekazanych danych 344 052,55 zł za rok 2014.

W przypadku zatrudniania pracowników gospodarczych jedynymi dodatkowymi kosztami powinny być koszty zakupu materiałów niezbędnych do remontów, ewentualnych napraw których pracownicy nie mogą dokonać we własnym zakresie lub koszty wynajmu sprzętu do wykonania niezbędnych prac pod warunkiem, że taki sprzęt nie jest na stanie gminy.

Jeżeli występuje sytuacja, w której gmina ponosi dodatkowe koszty na usługi, które powinny zostać wykonane przez pracowników przy użyciu posiadanego sprzętu, należy zwrócić uwagę na brak właściwej koordynacji Zespołu oraz dokonywanych wydatków. Wyeliminowanie „podwójnego finansowania” tj. wypłaty wynagrodzeń pracownikom gospodarczym i utrzymania sprzętu przy jednoczesnym zlecaniu firmom zewnętrznym czynności będących w zakresie obowiązków Zespołu technicznego przyczyni się do zmniejszenia wydatków, a tym samym powstania oszczędności.

Rekomenduje się analizę zakresów obowiązków poszczególnych pracowników Zespołu technicznego. Zmiany wymaga podejście do gospodarowania posiadanym sprzętem i koordynacja prac wykonywanych przez pracowników gospodarczych. Ponadto należy wyeliminować wszystkie dodatkowe, niezasadnie ponoszone koszty.

Wydatki związane z pomocą społeczną to kolejne co do wielkości wydatki budżetu gminy. Niepokojący jest coroczny wzrost wydatków przeznaczanych na ten cel, który wynosił od 21% w 2010 r. do 28% w 2014 r.

Kolejną grupą wydatków ponoszonych przez Urząd Gminy Gościeradów poddaną analizie są składki opłacane przez Gminę z tytułu przynależności do różnego typu organizacji i stowarzyszeń. Poniżej przedstawiamy ich zestawienie.

1. Organizacja Turystyczna „Szlak Jagielloński” – wysokość składki 4 000,00 zł/rok

W związku z uchwałą podjętą przez Radę Gminy, Gościeradów przystąpił do organizacji w roku 2011. Do tej chwili gmina nie odniosła żadnych korzyści z przynależności do

wyżej wymienionej organizacji. Środki opłacane w formie składek „nie wracają” do Gminy w postaci wymiernych efektów promocyjnych. Z uzyskanych informacji wynika, że w 2014 r. zostało zorganizowane szkolenie przewodnickie, w którym uczestniczyło 3 mieszkańców Gminy. Z tytułu przynależności gmina nie odnosi korzyści promocyjnych, a przygotowana przez „Szlak Jagielloński” ulotka znajduje się jedynie w wersji elektronicznej na stronie organizacji. W tej sytuacji brak jest zasadności przynależności do tej Organizacji Turystycznej z uwagi na co rekomenduje się rozwiązanie umowy.

2. Lokalna Grupa Działania – wysokość składki 7 408,00 zł/rok

W ramach przynależności gminy do LGD pracownicy i mieszkańcy uczestniczą w szkoleniach dotyczących aplikowania o środki w ramach PROW, szkoleniach i spotkaniach dla mieszkańców gminy, spotkaniach integracyjnych, wyjazdach/wizytach studyjnych dotyczących efektów realizacji projektów w ramach PROW np. wyjazd na farmę wiatrową. Gmina dzięki przynależności do LGD ma możliwość aplikowania o środki z PROW poza konkursami ogłaszanymi przez Urząd Marszałkowski co dla małej gminy jest zdecydowanie bardziej korzystną drogą sięgania po środki europejskie.

3. Związek Gmin Wiejskich – wysokość składki 2 238,06 zł/rok

Jest to jedna z największych organizacji zrzeszających gminy wiejskie (550 gmin), skupiająca się na integracji samorządów wiejskich i rozwiązywaniu ich problemów. Rekomendujemy podtrzymanie przynależności do Związku.

4. Stowarzyszenie Europejskie Centrum Integracji i Współpracy Samorządowej „Dom Europy” – wysokość składki 740,50 zł/rok

Głównym celem działalności Stowarzyszenia jest inspirowanie, wspomaganie i koordynacja współpracy zagranicznej samorządów, społeczności lokalnych i organizacji pozarządowych, wspomaganie i propagowanie działalności oświatowo - kulturalnej oraz wspieranie, rozwój i promocja obszarów wiejskich na terenie Województwa Lubelskiego. Ze sprawozdań Stowarzyszenia oraz informacji uzyskanych w gminie Gościeradów wynika, że nie były podejmowane żadne działania z tytułu przynależności do stowarzyszenia. Wydaje się wątpliwym przynależność do Stowarzyszenia w kontekście ogromnej podaży wiedzy dostępnej na rynku w zakresie oferowanych przez nie usług. W związku z powyższych należy zastanowić się nad zasadnością przynależności do Stowarzyszenia.

Następną, poddaną analizie grupą wydatków ponoszonych przez Urząd Gminy Gościeradów jest fundusz sołecki. Stanowi on formę zarządzania partycypacyjnego i niewątpliwie daje mieszkańcom gminy poczucie bezpośredniego wpływu na podejmowane decyzje. Z drugiej strony ważne jest przeanalizowanie czy gmina może pozwolić sobie na zabezpieczenie takich środków. Rekomendujemy pozostawienie funduszu sołeckiego przy jednoczesnym zaostrzeniu kryteriów wydatkowania – sporządzania studiów celowości i wykonalności poszczególnych inwestycji. Ponadto powszechnie przyjętą, dobrą praktyką powinno stać się uczestniczenie przedstawicieli kadry kierowniczej i merytorycznych pracowników Urzędu w spotkaniach sołeckich. Dzięki temu przedstawiciele samorządu będą służyli mieszkańcom profesjonalną pomocą i wiedzą merytoryczną już na etapie planowania działań.

W Gminie Gościeradów w 2013 r. zrealizowano 15 zadań w ramach środków funduszu sołeckiego na kwotę 141 310,28 zł. Pierwsze nasuwające się pytanie, dotyczy racjonalności tych wydatków. Czy konieczne było poniesienie tych wszystkich kosztów? Czy środki zostały przeznaczone na realnie najpilniejsze potrzeby mieszkańców? Czy wszystkie efekty zrealizowanych działań są w pełni wykorzystywane? Czy część z tych wydatków nie mogła być ujęta i dofinansowana ze środków zewnętrznych w ramach projektów?

Przeznaczenie	Kwota
urządzenie placu zabaw dla dzieci w Suchodołach	14 792,00
utwardzenie terenu przy przedszkolu w Księżomierzy Dzierzkowskiej	14 771,08
prace remontowe przy budynku OSP Salomin	13 451,32
utwardzenie terenu przy budynku OZ w Księżomierzy Gość.	13 414,10
remont hydroforni w Aleksandrowie	10 500,01
utwardzenie drogi i montaż wiat przystankowych w Księżomierzy Kościelnej	9 878,90
utwardzenie drogi w m. Łany	9 713,14
budowa garażu OSP Liśnik Duży	9 488,53
wykonanie dokumentacji projektowej dotyczącej budowy oświetlenia ulicznego w Liśniku Dużym	9 000,00
rozwój infrastruktury kulturalno - społecznej w Marynopolu	8 413,20
wymiana ogrodzenia przy Zespole Szkół w Księżomierzy Kolonii	8 091,01
wykonanie odcinka drogi w Gościeradowie Plebańskim	6 228,32
remont drogi w Gościeradowie Kolonii	5 784,10
prace malarskie w Domu Ludowym w Wólce Szececkiej	4 000,00
zakup wyposażenia Domu Ludowego w Wólce Szececkiej	3 784,57
RAZEM	141 310,28

Dane statystyczne:

W rankingu „Wspólnoty” za 2013 r. dotyczącym wydatków bieżących na administrację na 1 mieszkańca, wśród gmin wiejskich 5-10 tysięcy mieszkańców Gmina Gościeradów znalazła się na 216 miejscu z kwotą 297,04 zł.

Zgodnie z danymi GUS wydatki ogółem Gminy Gościeradów na 1 mieszkańca w 2013 roku wynosiły 2 466,00 zł, gdzie dla porównania w sąsiedniej Gminie Trzydnik Duży kwota tych wydatków wynosiła 2 647,00 zł.

Tabela 6. Dynamika wydatków Gminy w latach 2010-2014

Opis	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014 plan/2013	2013/2010
Wydatki bieżące	104,48%	106,38%	98,21%	92,82%	109,16%
Wydatki majątkowe	68,29%	133,04%	3,72%	631,62%	3,38%
Wydatki ogółem	96,59%	110,49%	80,66%	97,44%	86,09%

Podsumowując powyższą tabelę widać spadek wydatków bieżących w porównywanych latach, co jest pozytywnym zjawiskiem. Zwłaszcza zestawienie dynamiki wydatków z dynamiką dochodów gminy pokazuje nam, że przy wzroście dochodów gmina zmniejsza swoje wydatki.

2.1.3 Przychody i rozchody budżetu Gminy w latach 2010-2013

Tabela 7. Przychody budżetu gminy

Opis	2010	2011	2012	2013
Kredyty i pożyczki	4 284 219,00	3 212 787,31	3 797 820,00	500 000,00
w tym pożyczki na finansowanie zadań realizowanych z udziałem środków z UE	3 390 602,12	1 431 398,63	1 701 000,00	0,00
Inne źródła	688 677,29	744 903,85	513 755,86	0,00
RAZEM	4 972 896,29	3 957 691,16	4 311 575,86	500 000,00

Tabela 8. Rozchody budżetu Gminy w latach 2010-2013

Opis	2010	2011	2012	2013
Splata kredytów i pożyczek	1 418 969,00	863 927,39	1 472 787,31	2 627 820,00

Tabela 9. Wynik operacyjny budżetu gminy

Opis	2010	2011	2012	2013	2014 plan
Dochody bieżące	16 971 111,46	17 497 251,65	19 254 470,81	19 644 014,48	17 872 012,88
Wydatki bieżące	16 582 786,89	17 325 912,20	18 431 869,78	18 101 436,70	16 802 509,70
Nadwyżka/deficyt	388 324,57	171 339,45	822 601,03	1 542 577,78	1 069 503,18

Powyższa tabela prezentuje wynik operacyjny budżetu gminy, który jest dodatni. Należy też zauważyć, że nadwyżka miała tendencję wzrostową w latach 2012-2013. Występowanie nadwyżki operacyjnej jest zjawiskiem pozytywnym jednak nie zawsze przesądza o dobrej kondycji finansowej gminy m.in. ze względu na brak ujęcia dochodów i wydatków majątkowych jak również przychodów i rozchodów.

Aby uzyskać pełny obraz gospodarki finansowej oraz pokazać jej wpływ na kondycję finansową gminy przeprowadzono analizę uwzględniającą dochody i wydatki bieżące, majątkowe, przychody oraz rozchody budżetu gminy wg następującego wzoru: $D - Wb + P - R = I$ (D – dochody ogółem, Wb – wydatki bieżące, P – przychody, R – rozchody, I – wolne środki na inwestycje)

Analiza ta pokazuje wysokość środków, które mogły zostać przeznaczone na finansowanie inwestycji w latach 2010-2013.

Opis	2010	2011	2012	2013
Dochody ogółem	18 904 629,17	17 754 888,87	19 795 940,34	20 832 707,37
Wydatki bieżące	16 582 786,89	17 325 912,20	18 431 869,78	18 101 436,70
Przychody	4 972 896,29	3 957 691,16	4 311 575,86	500 000,00
Rozchody	1 418 969,00	863 927,39	1 472 787,31	2 627 820,00
Wolne środki na inwestycje	5 875 769,57	3 522 740,44	4 202 859,11	603 450,67

Podsumowując Gmina Gościeradów osiągnęła dodatni wynik operacyjny budżetu w analizowanym okresie. Trzeba zauważyć, że kredyty i pożyczki zaciągane były w dużej części w związku z realizacją projektów finansowanych ze środków europejskich oraz na pokrycie deficytu budżetowego.

Ważnym faktem jest corocznie zwiększająca się nadwyżka operacyjna czyli środki, z których można obsługiwać zadłużenie. Widoczna jest też zwiększona zdolność gminy do obsługi zobowiązań.

Istotnym elementem z punktu widzenia analizy finansowej Gminy Gościeradów jest stosowanie instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowych.

Gmina posiada obowiązującą instrukcję obiegu i kontroli dokumentów finansowych będącą załącznikiem nr 1 do Zarządzenia nr 28/2003 Wójta Gminy Gościeradów z dnia 22 maja 2003r. Zapisy instrukcji wskazują, że każdy dokument finansowy z sekretariatu powinien zostać niezwłocznie przekazany pracownikowi na stanowisku merytorycznym, którego dokument dotyczy. Pracownik powinien dokonać sprawdzenia dokumentu pod względem merytorycznym i złożyć podpis wraz z wpisaniem daty na dowód przeprowadzonej kontroli.

Pracownicy zobowiązani są do stosowania zapisów zawartych w instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowych i niedopuszczalne jest, aby jakiegokolwiek dokumenty finansowe były zatwierdzane do zapłaty bez uprzednio dokonanej kontroli merytorycznej.

W przypadku gdy pojawiają się dokumenty finansowe (faktury, rachunki) dotyczące spraw ogólnooorganizacyjnych i nie ma możliwości przypisania takiego dokumentu do konkretnego stanowiska merytorycznego, powinna zostać przeszkolona w powyższym zakresie osoba obsługująca sekretariat, tak aby nie powstawały sytuacje, w których dokumenty bez uprzedniej kontroli merytorycznej trafiały do akceptacji np. przez Wójta Gminy.

Rolę „kontrolerów” powinni spełniać pracownicy referatu finansowego, którzy w przypadku braku podpisu stwierdzającego kontrolę merytoryczną zobowiązani są zwracać każdorazowo dokument do uzupełnienia.

Przy dokonywaniu zmian wyżej wymienionego Zarządzenia należy zastanowić się nad wprowadzeniem zapisu regulującego krótki opis merytoryczny dokumentów finansowych zawierających m.in. informację (opis) czego dotyczy wydatek oraz podstawę jego dokonania (numer umowy, zamówienia itp.) opatrzonego podpisem i datą osoby dokonującej kontroli merytorycznej.

2.1.4 Realizacja zadań ustawowych

Analizując sytuację finansową gminy szczególną uwagę należy zwrócić na realizowane przez nią zadania.

Gmina Gościeradów zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym realizuje zadania własne oraz zadania zlecone innymi ustawami. Do zadań własnych gminy należą zadania z zakresu:

1. Ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej.
2. Gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego.
3. Wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz.
4. Działalności w zakresie telekomunikacji.
5. Lokalnego transportu zbiorowego.
6. Ochrony zdrowia.

7. Pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych.
8. Wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej.
9. Gminnego budownictwa mieszkaniowego.
10. Edukacji publicznej.
11. Kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami.
12. Kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych.
13. Targowisk i hal targowych.
14. Zieleni gminnej i zadrzewień.
15. Cmentarzy gminnych.
16. Porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpowodziowego.
17. Utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych.
18. Polityki prorodzinnej, w tym zapewnienia kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej.
19. Wspierania i upowszechniania idei samorządowej, w tym tworzenia warunków do działania i rozwoju jednostek pomocniczych i wdrażania programów pobudzania aktywności obywatelskiej.
20. Promocji gminy.
21. Współpracy i działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536, z późn. zm.).
22. Współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

Gmina Gościeradów realizuje zadania zlecone z zakresu administracji rządowej w tym: zadania związane z prowadzeniem stałego rejestru wyborców, zwrotem podatku akcyzowego zawartego w cenie oleju napędowego, zadania z zakresu pomocy społecznej, realizacja rządowego programu wspierania niektórych osób pobierających świadczenia pielęgnacyjne.

W Urzędzie Gminy zatrudnionych jest obecnie kilkanaście osób na następujących stanowiskach:

- ✓ Wójt Gminy
- ✓ Zastępca Wójta Gminy

- ✓ Sekretarz Gminy
- ✓ Skarbnik Gminy
- ✓ Stanowisko ds. rolnictwa i planowania przestrzennego
- ✓ Stanowisko ds. gospodarki komunalnej i mieszkaniowej
- ✓ Stanowisko ds. drogownictwa i budownictwa
- ✓ Stanowisko ds. zamówień publicznych
- ✓ Stanowisko ds. gospodarki nieruchomościami
- ✓ Stanowisko ds. ochrony środowiska
- ✓ Stanowisko ds. obsługi Rady Gminy i spraw kadrowych
- ✓ Stanowisko ds. edukacji i spraw społecznych
- ✓ Stanowisko ds. obsługi sekretariatu
- ✓ Stanowisko ds. spraw informatyki oraz promocji i rozwoju gminy
- ✓ Pełnomocnik wójta ds. uzależnień i ochrony zdrowia

Ponadto w strukturze organizacyjnej znajdują się referaty: Budżetu i Finansów oraz Administracyjny i Spraw Obywatelskich.

W odniesieniu do ilości zadań obecna liczba pracowników etatowych wydaje się odpowiednia. Zmniejszenie liczby pracowników i jednocześnie dociążenie pozostałych dodatkowymi obowiązkami mogłoby skutkować nieefektywnie wykonywaną pracą. Należy też pamiętać, że osoby realizujące zadania w poszczególnych obszarach to w większości doświadczeni pracownicy będący specjalistami w zakresie wykonywanych obowiązków.

2.1.5 Analiza obowiązujących umów zawartych przez Gminę Gościeradów w zakresie zakupu usług zewnętrznych

Pierwszą grupę umów stanowią umowy związane z szeroko pojętymi usługami informatycznymi.

Wśród wyżej wymienionych umów należy wyróżnić następujące umowy, które są niezbędne do funkcjonowania m.in. systemów płacowych, podatkowych, księgowych i innych, w oparciu o które pracuje Urząd Gminy Gościeradów:

<i>Lp</i>	<i>Nazwa wykonawcy</i>	<i>Przedmiot umowy</i>	<i>Koszt</i>
1	Kondrat Waldemar Novum Servic - Tarnobrzeg	sprawowanie stałej obsługi oprogramowania łącznie z instalacją nowych wersji systemu RADIX- płace, GOK, podatki, księgowość	105 zł/godz + 69,09 zł koszty dojazdu
2	Kugler Marek „Markus radix’s software” w Budziskach	opieka autorska dla systemów komputerowych: z pakietu RADIX - WIP z pakietu POGRUN STW FKB KADRY POST GOK PŁACE	1444,50 zł 1444,50 zł 555,00 zł 963,00 zł 381,00 zł 357,00 zł 742,50 zł 582,00 zł
3	Centralny Ośrodek Informatyki w Warszawie	program wspomagający pracę komórki Ewidencji Ludności – system MikroPesel	886,83 zł
4	Centralny Ośrodek Informatyki w Warszawie	program wspomagający pracę Urzędu Stanu Cywilnego – system USC	546,12 zł
5	Przedsiębiorstwem Informatyki „ETOB-RES” w Rzeszowie	na świadczenie usług wsparcia oprogramowania ETOB-RES w zakresie nadzoru autorskiego	172,20 zł/godz.

Zgodnie z powyższym stałe opłaty związane z obsługą użytkowanych systemów wynoszą 7 902,45 zł rocznie. Dodatkowe koszty to obsługa sprawowana przez firmę Novum Servis (poz. 1 w tabeli) oraz Przedsiębiorstwo Informatyki „ETOB-RES” (poz. 5 w tabeli) wg stawek godzinowych. Opłaty w ramach powyższych umów wynikają z użytkowania systemów niezbędnych dla bieżącej pracy urzędu. W takim przypadku ponoszenie powyższych opłat wydaje się być zasadne.

**W ZAKRESIE PONIŻSZYCH UMÓW NALEŻY ZASTANOWIĆ SIĘ
NAD ZASADNOŚCIĄ ICH KONTYNUACJI:**

1. WS-media Włodzimierz Sierociuk Lublin – obsługa informacyjna Gminy Gościeradów – redagowanie informacji o wydarzeniach, przekazywanie wyżej wymienionych informacji do wykorzystania przez zamawiającego oraz do prasy, radia itp. – 400,00 zł + VAT miesięcznie

Należy zauważyć, że przedmiot powyższej umowy może być częścią obowiązków pracownika odpowiedzialnego za promocję w sytuacji gdy nie ma w gminie zatrudnionej osoby do kontaktów z mediami. Nie ma podstaw do corocznego opłacania firmy, która aby zredagować informacje o wydarzeniach w gminie musi i tak uzyskać informacje w tym zakresie od pracowników. W przypadku braku doświadczenia pracownika, który mógłby być odpowiedzialny za przygotowywanie informacji o wydarzeniach, należałoby rozważyć podniesie jego kwalifikacji i przeznaczenie środków na szkolenie/kurs w powyższej tematyce.

2. AP Media Iwona Ferszter – Petz z siedzibą Chylice – udostępnienie JST dostępu do usługi w Serwisie Internetowym www.polskaatrakcyjna.pl – 199,00 zł + VAT rocznie

W przypadku powyższej umowy należy zastanowić się czy niezbędne jest promowanie gminy na portalu ukierunkowanym na turystykę. Należy odpowiedzieć na pytanie jakie korzyści osiąga gmina dzięki informacjom umieszczonym na portalu? Zasadność umieszczania odpłatnie informacji na portalach związanych ściśle z turystyką powinna być podparta strategią rozwoju gminy, ukierunkowanej na rozwój tego obszaru.

3. Umowy zawarte z firmą E-STUDIO SOFTWARE Nowakowska i Mędrrek sp. jawna z Lublina:

- 1) Umowa na świadczenie usług w zakresie prowadzenia Biuletynu Informacji Publicznej – 300 zł + VAT miesięcznie.
- 2) Umowa na świadczenie usług informatycznych w zakresie prowadzenia i utrzymanie Elektronicznej Skrzynki Podawczej – 150 zł + VAT miesięcznie.
- 3) Umowa na administrowanie systemem oprogramowania e-obieg i e-rada – 350 zł + VAT miesięcznie.

Podsumowując powyższe wydatki w skali miesiąca jest to suma 800 zł + VAT tj. 823,00 zł brutto, a w skali roku wynosi 9 876,00 zł brutto.

Wymienione powyżej umowy zawarte są na okres od 1.01.2009 do 31.12.2010 r. a wg przekazanych informacji nadal są obowiązujące. Z treści umów nie wynika, aby możliwe było ich automatyczne przedłużenie. Należy zwrócić uwagę czy zostały zawarte nowe umowy lub czy z jakiś przyczyn powstały aneksy do w/w umów przedłużające termin ich realizacji, a co za tym idzie będące podstawą do ponoszenia wydatków.

Ponadto należy przeanalizować konieczność kontynuacji umów, w szczególności dotyczących oprogramowania e-obieg i e-rada. Konieczne jest sprawdzenie czy Urząd korzysta z programów wykorzystując ich pełne możliwości. Czy na wszystkich stanowiskach pracy został wdrożony system elektronicznego obiegu i czy jest wykorzystywany w codziennej pracy? W przypadku korzystania jedynie z niewielkiej części np. tylko dziennika korespondencji bez dalszej dekretacji dokumentów w ramach systemu, wydaje się nie być zasadne ponoszenie kosztów związanych z taką umową.

4. Umowy w zakresie świadczenia usług prawniczych na rzecz gminy Gościeradów

Zawarta umowa na obsługę prawną nie budzi zastrzeżeń i jest umową niezbędną dla prawidłowego funkcjonowania gminy. Opłacanie abonamentu związanego ze świadczeniem usług prawniczych jest zasadne gdyż zatrudnienie osoby na stanowisku radcy prawnego oprócz wypłacania wynagrodzenia generowałoby dodatkowe koszty w przypadku spraw, w których konieczne byłoby zatrudnianie dodatkowo eksperta. W sytuacji zawarcia umowy z kancelarią gmina ma dostęp do obsługi prawnej w szerokim zakresie.

W tym miejscu należy jednak zastanowić się nad racjonalnością podejmowania niektórych zobowiązań, a tym samym zasadnością ponoszenia kosztów związanych np. z procesami toczącymi się z udziałem Gminy Gościeradów.

Dla uzasadnienia powyższego stwierdzenia przedstawiamy poniżej zestawienie kosztów jakie poniosła Gmina w związku z 2 procesami sądowymi:

- 1) Sprawa z powództwa Zbigniewa Rogoźnickiego przeciwko Gminie Gościeradów – wyrokiem sądu z 2014 r. Gmina Gościeradów została zobowiązana do przyłączenia nieruchomości należącej do powoda, do istniejącej sieci kanalizacyjnej, a następnie dokonania inwentaryzacji powykonawczej przyłącza oraz poniesienia kosztów procesu. Skutkiem tego Gmina wypłaciła powodowi należność w wysokości 8 557,33 zł oraz poniosła wskazane poniżej koszty sądowe. W wyniku procesu i postanowienia sądu Gmina poniosła łącznie koszty w wysokości 13 004,95 zł.

2) Sprawa przeciwko przewodniczącemu i członkom Rady Gminy Gościeradów – wyrokiem sądu z 2014 r. oskarżeni zostali uniewinnieni od popełnienia zarzuconych im czynów (poświadczenie nieprawdy w Uchwale Rady Gminy poprzez wyrażenie zgody na sprzedaż nieruchomości o zaniżonej powierzchni działki, a co za tym idzie wykonanie nieprawidłowej wyceny nieruchomości), a oskarżyciel posiłkowy – ówczesny Wójt Gminy Gościeradów - zobowiązany został do poniesienia kosztów procesu.

1. Wydatki na obsługę prawną Urzędu Gminy Gościeradów w rozbiciu na poszczególne lata:

2008 – 27.751,11 zł
2009 – 29.853,26 zł
2010- 31.053,46 zł
2011- 27.673,29 zł
2012 – 41.328,00 zł
2013 – 48.708,00 zł
2014 – 48.708,00 zł
2015 (I-III 2015 r.) - 12.177,00 zł

Ogółem: 267 252,12 zł

2. Wysokość poniesionych wydatków na obsługę prawną spraw sądowych:

2009 - 5.478,76 zł – wynagrodzenie z tytułu zastępstwa procesowego
2014 - 2.464,92 zł - obsługa prawna
2015 (I-III 2015 r.) – 2.952,00 zł - obsługa prawna

3. Wysokość wydatków na opłaty sądowe:

2009 - 1.401,00 zł
2010 - 300,00 zł
2011 - 300,00 zł

Analizując powyższe dane należy zastanowić się czy udział Gminy Gościeradów w powyższych procesach był dokładnie przeanalizowany i zasadny, a poniesione koszty potrzebne. Rekomendujemy aby w przyszłości kadra zarządzająca Gminy dokładnie przeanalizowała zyski i straty jakie poniesie gmina stając na drodze sądowej oraz rozważyła możliwość polubownego załatwienia danej sprawy.

Ponadto w celu wprowadzenia oszczędności można zastanowić się nad możliwością korzystania z usług firm, które w związku ze zdobytym dofinansowaniem ze środków zewnętrznych prowadzą bezpłatne doradztwo dla gmin.

5. Umowy dotyczące kontroli zarządczej

Wśród analizowanych umów znajdują się umowy zawarte w 2012 roku z firmą Widomscy.com Centrum Wspierania Przedsiębiorczości Paweł Widomski z Lublina dotyczące szkoleń z zakresu kontroli zarządczej oraz przygotowania misji gminy i urzędu, celów i zadań dla gminy i jej jednostek oraz mierników służących osiągnięciu tych celów, opracowania identyfikacji i analiz ryzyka, wytycznych do samooceny oraz procedur kontroli zarządczej, na łączną kwotę 12 380,00 brutto. W związku z wprowadzonym obowiązkiem kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych konieczne było opracowanie procedur, przeszkolenie kadry kierowniczej oraz pracowników gminy w wyżej wymienionym zakresie. W związku z powyższym zawarcie umów było zasadne i celowe.

6. Umowa w zakresie postępowania na zakup energii elektrycznej

Gmina Gościeradów zawarła umowę z firmą New Power z Warszawy na przygotowanie i przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego na zakup energii elektrycznej oraz przygotowania i przeprowadzenia zamówienia na świadczenie usługi dystrybucji energii elektrycznej do obiektów gminy na łączną kwotę 7 380 zł brutto. Uzasadniona może być potrzeba opłacenia eksperta z zakresu energii elektrycznej w celu profesjonalnie określonego przedmiotu zamówienia i wszystkich wymogów z tym związanych. Jednak przedmiot umowy zawiera wymienione czynności związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem postępowań o udzielenie zamówień publicznych, które należą do obowiązków pracownika Urzędu Gminy Gościeradów zatrudnionego na stanowisku ds. zamówień publicznych. Pracownik zobowiązany jest do przygotowania pełnej dokumentacji i przeprowadzenia postępowania zgodnie z zakresem czynności. Jak najbardziej zasadna byłaby pomoc ekspercka w wyżej wymienionym zakresie, jednak należy zwrócić uwagę na fakt, że nie powinny występować sytuacje gdy zlecane są na zewnątrz zadania regulaminowe do których zatrudnieni są pracownicy. Wskazane jest sprawdzenie czy przedmiot umowy został skonsultowany z radcą prawnym gminy i czy nie było do niego żadnych zastrzeżeń.

7. Umowy dotyczące dowożenia uczniów do szkół

Zawarte umowy w zakresie dowożenia uczniów do szkół na terenie gminy Gościeradów są związane bezpośrednio z realizacją zadań gminy, a tym samym konieczne było ich zawarcie.

W treści umów zostały określone stawki za km oraz liczba kilometrów, jednak zabrakło określenia całkowitej kwoty zaciągniętego zobowiązania. W przypadkach kiedy nie ma możliwości określenia konkretnej kwoty umowy, a podstawą wyboru wykonawcy są stawki jednostkowe można zastosować zapis w umowie mówiący o tym, że całkowita wartość umowy nie może przekroczyć konkretnie wskazanej kwoty, z zachowaniem zapisu o stawkach jednostkowych. Kwotę całościową umowy można oszacować obliczając np. maksymalną liczbę przejazdów w oparciu o dane historyczne.

Określanie kwoty całkowitej umowy jest ważne ze względu na konieczność posiadania informacji o kwotach zaangażowania środków wynikających z zawartych umów w danym roku budżetowym.

Pozostała część analizowanych umów dotyczyła robót budowlanych przeprowadzanych w gminie, związanych w części z realizacją zadań i wykorzystaniem środków z Funduszu Sołeckiego.

Rekomendacja:

Standardem staje się umieszczanie na stronach własnych BIP rejestrów umów zawartych przez gminę. Warto zastanowić się nad wprowadzeniem takiego rozwiązania, będącego potwierdzeniem jawności i przejrzystości wydatkowanych środków publicznych.

2.1.6 Informacja o stanie mienia gminy

Gmina Gościeradów posiada 29 budynków będących w bezpośrednim zarządzie (zgodnie z listą poniżej) o łącznej wartości 5 689 572,19 zł.

Z tytułu czynszu najmu 4 budynków uzyskano w 2014 roku dochód w wysokości 27 749,90 zł:

- ✓ Ośrodek Zdrowia w Liśniku Dużym – 7 019,22 zł
- ✓ Ośrodek Zdrowia w Gościeradowie – 14 084,64 zł
- ✓ Ośrodek Zdrowia Księżomierzu – 5 913,00 zł
- ✓ Garaż Ośrodek Zdrowia Gościeradów – 732,84 zł

Gmina posiada budynek po dawnym biurze - magazynie w Gościeradowie (poz. 5 w tabeli) o wartości 51 000 zł. Ponieważ pojawił się potencjalny inwestor chcący otworzyć w tym miejscu masarnię Gmina chciała przeznaczyć wyżej wymieniony budynek na sprzedaż, jednak na skutek negatywnej decyzji podjętej uchwałą Rady Gminy sprzedaż nie doszła do skutku. Na ten moment budynek nie jest w żaden sposób zagospodarowany ani wykorzystywany przez gminę.

Ponadto gmina jest właścicielem magazynów (były GS) o wartości 90 000 zł. W tej chwili 2 magazyny są wynajmowane, zaś 1 nie jest wykorzystywany w żaden sposób.

W 2014 r. gmina zaplanowała uzyskanie dochodu w wysokości 250 000 zł z tytułu sprzedaży budynku byłej szkoły w Marynopolu. Pomimo ogłoszonych trzech postępowań przetargowych nie zgłosił się żaden potencjalny nabywca.

Wielkość mienia gminy ogółem (nieruchomości gruntowe) wynosi zgodnie ze stanem na koniec 2014 r. 62,3 ha o wartości 448 456, 27 zł w tym:

- ✓ nieruchomości zabudowane – powierzchnia 21,2018 ha o wartości 209 339,42 zł
- ✓ nieruchomości niezabudowane – powierzchnia 41,0982 ha o wartości 239 116,85 zł

Z informacji uzyskanych w gminie wynika, że większość działek to tereny przeznaczone pod drogi, zbiorniki wodociągowe czy oczyszczalnie. Działka w Szczecynie o wielkości 0,14 ha została przeznaczona na sprzedaż (która może zostanie dokonana po akceptacji Rady Gminy).

W skład mienia gminy wchodzi dodatkowo:

- ✓ budynki, budowle m.in. obiekty inżynierii lądowej, drogi, chodniki, wodociągi, kanalizacja, zbiorniki retencyjne – o wartości 16 691 759,15 zł;
- ✓ maszyny, urządzenia i aparaty ogólnego zastosowania - o wartości 164 994,21 zł;
- ✓ specjalistyczne maszyny, urządzenia i aparaty – o wartości 156 276, 87 zł;
- ✓ urządzenia techniczne – o wartości 185 474,14 zł;
- ✓ środki transportu – o wartości 1 315 229,36 zł;
- ✓ narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenia – o wartości 142 962, 26 zł.

Budynki gminy:

Lp.	Opis nieruchomości (rodzaj budynku)	Wartość w zł	Tytuł prawny posiadanego mienia	Sposób zagospodarowania				Projekt zagospodarowania mienia 2014 rok		
				Bezpośredni zarząd	Użytkowanie wieczyste	Użytkowanie	Trwały zarząd	Dochody ze sprzedaży mienia	Inne dochody (czynsz najmu)	Wydatki
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Ośrodek Zdrowia w Liśniku Duży	157 245,27	KW 65548	X					7 019,22	
2	Plac zabaw Liśnik Duży	217 652,36	KW 65548	X						
3	Ośrodek Zdrowia w Gościeradowie	694 796,13	Kw. 39908	X					14 084,64	
4	Stadion w Gościeradowie	903 645,79	Kw. 47217	X						
5	Biuro- magazyn Gościeradów	51 000,00	Kw 76799	X						
6	Urząd Gminy	749 443,58	Kw. 55827	X						
7	Ośrodek Pomocy Społecznej	368 541,39	Kw. 55827	X						
8	Budynek magazynowy	167 795,42	Kw. 55827	X						
9	Była szkoła Marynopol	227 026,05	Dec.Woj. G.III.7223K/337/96	X				250 000,00		
10	Ośrodek zdrowia Książomierz	105 596,46	KW45934	X					5 913,00	
11	Garaż Ośrodek Zdrowia Gościeradów	2 749,69	Kw. 39908	X					732,84	
12	Garaż OSP Liśnik Duży	37 630,00	LU 1K/00079874/1	X						
13	Hydrofornia Suchodoły	3 956,93	Kw. 48980	X						
14	Hydrofornia Salomin	9 244,05	Kw. 48980	X						
15	Hydrofornia Kol. Gościeradów	23 998,72	Dec. Woj.	X						
16	Hydrofornia Książomierz	15 893,29	KW45934	X						
17	Remiza OSP Salomin	70 633,79		X						
18	Ogrodzenie hydroforni Suchodoły	2 257,23	Kw. 48980	X						

19	Ogrodzenie – hydrofornia Salomin	3 002,95	Dec. Woj	X						
20	Hydrofornia POM-budynek	3 206,84	Kw. 50118	X						
21	Punkt Skupu żywca (b. GS)	11 800,00	Kw. 55827	X						
22	Magazyn (nawozy) b. GS	90 000,00	Kw. 55827	X						
23	Ogrodzenie-hydrofornia Aleksandrów	2 724,82	KW 66221	X						
24	OSP Księżomierz	81 297,00		X						
25	Dom Ludowy Liśnik Duży-Kol.	297 386,39	Kw. 15296	X						
26	Plac zabaw Księżomierz - Kolonia	268 374,53		X						
27	Oczyszczalnia Wólka Gościeradowska	66 436,88 zł		X						
28	Świetlica wiejska - Marynopol	478 524,69		X						
29	Plac zabaw Gościeradów	155 408,78		X						
---	----	5 689 572,19	----	---	----	----	---	250 000,00	27 749,90	---

Pozostałe budynki, budowle: m.in. drogi, chodniki, wodociągi, kanalizacja, oczyszczalnie ścieków, studnie, ogrodzenia, zbiorniki retencyjne: 10 439 509,74 zł

Budynki i budowle oddane w trwałą zarząd i użytkowanie (szkoły, przedszkole, GOK) – 10 047 107,26 zł

2.1.7 Zobowiązania gminy z tytułu zaciągniętych kredytów i pożyczek

Opis	2010	2011	2012	2013
Zaciągnięte kredyty i pożyczki	3 503 927,39	5 852 787,31	8 177 820,00	6 050 000,00

Powyższe zestawienie pokazuje kwoty zobowiązań zaciągniętych w latach 2010-2013. Z zestawienia wynika, że ich kwota corocznie ulegała zwiększeniu. Kredyty w większości dotyczyły środków przeznaczanych na realizację projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej realizowanych w Gminie Gościeradów oraz na pokrycie deficytu budżetowego.

Splata zaciągniętych zobowiązań w analizowanych latach przedstawia się następująco:

Opis	2010	2011	2012	2013
Splata kredytów i pożyczek	1 418 969,00	863 927,39	1 472 787,31	2 627 820,00

Zgodnie z przekazanymi informacjami stan zaciągniętych zobowiązań z tytułu kredytów w 2014 r. wynosił 5 750 000 zł. Kwota wynika z następujących umów kredytowych:

- ✓ umowa kredytowa z 29.07.2011 PKO Lublin Lubelskie Centrum Korporacyjne – kwota do spłaty 1 090 000 zł, termin spłaty 31.12.2016
- ✓ umowa kredytowa z 6.08.2012 Bank Spółdzielczy Ziemi Kraśnickiej w Kraśniku Oddział w Gościeradowie – kwota do spłaty 2 160 000 zł, termin spłaty 31.12.2022 r.
- ✓ umowa kredytowa z 27.12.2013 Bank Spółdzielczy Ziemi Kraśnickiej w Kraśniku Oddział w Gościeradowie – kwota do spłaty 400 000 zł, termin spłaty 31.12.2018 r.
- ✓ umowa kredytowa z 1.12.2014 Bank Gospodarstwa Krajowego w Lublinie – kwota do spłaty 2 100 000 zł, termin spłaty 31.12.2022 r.

Wymienione kwoty kredytów są kwotami pozostałymi do spłaty przez Gminę na koniec 2014 roku. Powyższe zobowiązania zostały zaciągnięte na pokrycie deficytu budżetowego. Należy zauważyć, że gmina posiadała zdolność do obsługi zaciągniętych zobowiązań.

Rekomendujemy rozważenie, aby w przyszłości korzystać z innych możliwości pokrycia kosztów deficytu budżetowego, niż wysoko oprocentowany kredyt bankowy. Jest to wprawdzie powszechnie stosowana przez samorzady praktyka, niemniej jednak generuje duże koszty obciążające budżet gminy.

2.1.8 Realizacja projektów współfinansowanych ze środków UE w odniesieniu do Strategii Rozwoju Gminy Gościeradów na lata 2007 – 2015

W oparciu o analizę celów gminy w Strategii zapisana została lista zadań do realizacji mająca służyć wyznaczonym celom. Wyróżniono następujące cele strategiczne:

1. Wzrost efektywności lokalnej gospodarki.
2. Wielofunkcyjny rozwój wsi.
3. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego.

W ramach celu *Wzrost efektywności lokalnej gospodarki* gmina zrealizowała następujące z wyznaczonych zadań, z zakresu rozwoju infrastruktury wodnej i sanitarnej oraz gazowej, przy pomocy projektów współfinansowanych ze środków UE:

- ✓ Projekt **„Modernizacja – remont sieci wodociągowej w Salominie oraz budowa wodociągu w Liśniku Dużym i Liśniku Dużym – Kolonii”**. W wyniku realizacji projektu zmodernizowano i wybudowano łącznie 18,6 km sieci wodociągowej. W Salominie dokonano montażu sieci wodociągowej łącznie z hydrantami i inną infrastrukturą techniczną, próbą ciśnieniową i pomiarem szczelności. W Liśniku Dużym i Liśniku Dużym Kolonii wykonano montaż sieci wodociągowej wraz z hydrantami i inną infrastrukturą techniczną, wykonane zostały prace związane z montażem nowych pomp zasilających, hydroforów i niezbędnej infrastruktury. Wartość projektu wynosiła 1 800 425,77 zł, a uzyskane dofinansowanie 1 095 472,00 zł.
- ✓ Projekt **„Rozbudowa sieci wodociągowej w Gościeradowie Folwarku”**. Efektem realizacji projektu było wybudowanie sieci wodociągowej o długości 4 km. Wartość projektu 787 663,98 zł, uzyskane dofinansowanie 484 219,00 zł

W ramach zadań z zakresu rozwoju infrastruktury transportowej zakupiony został średni samochód ratowniczo-gaśniczy z napędem 4x4 wraz z wyposażeniem w ramach dofinansowania uzyskanego na realizację projektu **„Poprawa bezpieczeństwa ekologicznego na obszarze sąsiadujących gmin Gościeradów, Trzydnik Duży i Dzierzkowice”**. Wartość zakupionego pojazdu wyniosła 726 036,00 zł, z czego uzyskano dofinansowanie ze środków zewnętrznych w wysokości 617 127,20 zł.

W ramach realizacji założonego celu *Wielofunkcyjny rozwój wsi* gmina zrealizowała w ramach przyjętych zadań z zakresu sportu i rekreacji następujące projekty:

- ✓ Projekt „**Modernizacja stadionu w miejscowości Gościeradów Folwark**”. W wyniku realizacji projektu zmodernizowany został stadion wraz z utwardzeniem terenu wokół. Wartość projektu 903 645,49 zł, uzyskane dofinansowanie na realizację 500 000 zł.
- ✓ Projekt „**Rozbudowa infrastruktury rekreacyjnej i społeczno – kulturalnej w Wólce Gościeradowskiej – etap I i etap II**”. W ramach I etapu zakres prac obejmował przygotowanie terenu, wykonanie prac ziemnych, wykonanie z kostki brukowej placu manewrowego i ciągów pieszo – jezdnych, wykonanie balustrad ochronnych, słupków blokujących oraz dokonano oznakowania terenu znakami drogowymi. Etap II obejmował wykonanie ścieżki rowerowej i szlaków pieszych, altany, grilla, miejsca na ognisko, stanowisk wędkarskich oraz wyposażono obiekt w ławki, stoliki, kosze i stojaki dla rowerów. Wartość zadania wyniosła 341 837,27 zł, dofinansowanie 266 781,00 zł.

Zadania z zakresu budowy społeczeństwa informacyjnego zrealizowane zostały dzięki następującym projektom:

- ✓ Projekt „**Informatyzacja gmin powiatu kraśnickiego**” – w ramach realizacji zakupione zostały urządzenia techniki informatycznej, komputery wraz z oprogramowaniem, przeprowadzono szkolenia oraz nastąpił montaż internetowej sieci bezprzewodowej. Wartość projektu wynosiła 474 810,74 zł, uzyskane dofinansowanie 398 688,77 zł.
- ✓ Projekt „**Budowa Infrastruktury Systemu Informacji Przestrzennej Powiatu Kraśnickiego**” – projekt realizowany był przez Powiat Kraśnicki przy udziale Gminy Gościeradów. Obejmował on utworzenie i udostępnienie danych przestrzennych gminy poprzez aktualizację metadanych w geoportalu. Dane dotyczyły m.in. lokalizacji infrastruktury wodno – kanalizacyjnej, elektronicznego dostępu mieszkańców do dokumentów planistycznych, ewidencji gruntów oraz świadczenia usług drogą elektroniczną. Wartość projektu 5 965 500 zł. Udział gminy Gościeradów wyniósł 29 925,30 zł.

Trzeci cel strategiczny *Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego* realizowany był w zakresie zadań upowszechniania kultury i sportu dzięki następującym projektom:

✓ Projekt **„Adaptacja remizy na świetlicę wiejską w Marynopolu i remont Domu Ludowego w Liśniku Dużym – Kolonii”**. W ramach realizacji projektu w świetlicy w Marynopolu wykonano prace związane z utwardzeniem placu i chodnika, rozbudową budynku, wykonaniem dachu. Obiekt został wyposażony w instalacje: elektryczną, wodno – kanalizacyjną, gazową i centralne ogrzewanie. Odnowiono wnętrze budynku, zamontowano nową stolarkę okienną i drzwiową. Wykonano nowe toalety przystosowane do korzystania przez osoby niepełnosprawne. Sala świetlicy wyposażona została w krzesła, stoliki oraz meble. Na zewnątrz budynku wykonano ocieplenie i nową elewację.

W ramach prac w Domu Ludowym w Liśniku Dużym – Kolonii utwardzono plac i chodnik, wybudowano szambo, wymieniona została instalacja elektryczna, pomalowano ściany. Wykonano remont łazienek i podłóg. Wyposażono obiekt w krzesła, stoły i nagrzewnicę. Teren wokół budynku został ogrodzony. Wartość projektu 716 629,73 zł, uzyskane dofinansowanie 363 246,00 zł.

✓ Projekt **„Budowa placu zabaw w Gościeradowie Folwarku”**. Zakres prac w ramach projektu obejmował wykonanie z kostki brukowej ciągów spacerowych w obrębie placu zabaw, ogrodzenie bezpiecznym płotem placu, zamontowanie urządzenia do zabaw i wykonanie strefy bezpieczeństwa. Wartość projektu 151 870,00 zł, dofinansowanie 98 954,00 zł.

Realizacja celów założonych w Strategii Rozwoju Gminy Gościeradów odbywała się również poprzez realizację projektów nieinwestycyjnych. W ramach pozyskanych środków europejskich zrealizowane zostały następujące projekty:

✓ **„Kluby przedszkolaka na wsi”** – utworzono 3 kluby przedszkolaka w Gościeradowie, Liśniku Dużym i Szczecynie gdzie objęto edukacją przedszkolną 40 dzieci.

✓ **„GOSCIERADO-EDU.PL”** - wsparciem objęto 35 mieszkańców gminy, przeprowadzono szkolenia z obsługi komputera i Internetu (70 godzin) oraz kurs języka angielskiego z elementami słownictwa związanego z turystyką (90 godzin).

✓ **„GOSCIERADO-EDU.PL II edycja”** - wsparciem objęto 35 mieszkańców gminy, przeprowadzono szkolenia z obsługi komputera i Internetu (70 godzin) oraz kurs języka angielskiego z elementami słownictwa związanego z turystyką (90 godzin).

✓ **„Równi na starcie”** - wsparciem objęto 227 uczniów szkół prowadzonych przez gminę, przeprowadzone zostały zajęcia z informatyki, matematyki, przyrody, języka angielskiego,

fizyki, chemii, technologii informacyjnej, doradztwa zawodowego oraz zajęcia logopedyczne. Szkoły zostały wyposażone w niezbędne pomoce dydaktyczne.

- ✓ **„Z domu do przedszkola”** - w ramach realizacji projektu utworzone zostały 4 punkty przedszkolne w Mniszku, Liśniku Dużym, Gościeradowie i Księżomierzy. Wsparciem objęto dzieci w wieku 3-5 lat w nowo utworzonych punktach oraz w dwóch już istniejących w Gościeradowie i Księżomierzy. W ramach działań zaadaptowane i wyremontowane zostały pomieszczenia, prowadzone były zajęcia z dziećmi w tym z języka angielskiego, wycieczki, imprezy, spotkania, pomoc specjalistyczna (logopeda, psycholog).
- ✓ **„Szansa dla każdego”** - wsparciem objęto 228 uczniów ze szkół prowadzonych przez gminę. W ramach realizacji projektu odbywały się zajęcia dodatkowe z języka angielskiego, przyrody, języka polskiego, biologii, zajęcia informatyczne. Dodatkowo w gimnazjach działały Szkolne Ośrodki Kariery.
- ✓ **„Zapoznanie z historią i nauką tańca ludowego, towarzyskiego, standardowego i latynoamerykańskiego”** - w ramach projektu 20 osób uczęszczało na naukę tańca.
- ✓ **„Kurs języka angielskiego dla mieszkańców Gminy Gościeradów jako element podnoszenia świadomości społeczności lokalnej”** - w ramach projektu możliwość uczestnictwa w kursie miało 15 osób. Ponadto zostali objęci darmowym ubezpieczeniem i dostali książki do nauki języka.
- ✓ **„Indywidualizacja procesu nauczania i wychowania uczniów klas I-III szkół podstawowych”** - w ramach realizacji projektu odbywały się różnorodne zajęcia ukierunkowane na indywidualizację procesu nauczania, wsparciem objęto 206 uczniów i 35 nauczycieli.
- ✓ **„S.O.S. – Samodoskonalenie Określa Sens”** – projekt obejmował prowadzenie świetlicy z programem socjoterapeutycznym w Księżomierzy dla 40 osób w wieku 15-25 lat.
- ✓ **„Łączymy młodość i doświadczenie”** - projekt zakładał naukę osób starszych obsługi telefonu komórkowego i obsługi komputera (10 osób w wieku 55-64 lata) przez młodych mieszkańców gminy (10 osób w wieku 15-25 lat).
- ✓ **„Kurs nauki pływania oraz udzielanie pierwszej pomocy przedmedycznej”** w ramach realizacji projektu 15 osób uczestniczyło w 2 kursach: nauki pływania i udzielania pierwszej pomocy.
- ✓ **„Zajęcia z aerobiku dla każdego dla starszego i młodszego”** - w ramach realizacji działań przewidziano zajęcia z aerobiku dla 15 osób (ze względu na wstęp wolny z zajęć skorzystało więcej osób).

-
- ✓ „Gmina Gościeradów – folder promujący walory turystyczno – kulturowe” - w ramach projektu opłacona została usługa składu i wydruku 1500 szt. folderów.

Wszystkie zrealizowane projekty wpisywały się w założenia Strategii Rozwoju Gminy Gościeradów na lata 2007-2015 i przyczyniły się do realizacji założonych celów strategicznych i operacyjnych. Zgodnie z założeniami Strategii rozbudowana została infrastruktura wodno – kanalizacyjna, sportowa oraz rekreacyjna. Poszerzony został dostęp do technologii informatycznych oraz nastąpił rozwój infrastruktury turystycznej (ścieżki rowerowe). Dzięki realizacji projektów nieinwestycyjnych zrealizowano działania dążące do podniesienia jakości kształcenia w szkołach, pogłębiania zainteresowań uczniów dzięki dodatkowym zajęciom oraz działaniom w zakresie tworzenia alternatywnych form edukacji przedszkolnej (kluby przedszkolaka). Organizacja kursów i szkoleń dla mieszkańców przyczyniła się do promowania różnych form edukacji pozaszkolnej. Należy zaznaczyć, że beneficjentami projektów były zróżnicowane grupy, dzięki temu prowadzono efektywną politykę społeczną w zakresie aktywizacji i integracji różnych grup wiekowych i społecznych.

2.2 Struktura organizacyjna

W trakcie prac audytorskich poddano przeglądowi i ocenie obowiązującą aktualnie w Urzędzie Gminy Gościeradów strukturę organizacyjną. Struktura ta została określona Regulaminem Organizacyjnym, wprowadzonym zarządzeniem nr 189/2014 Wójta Gminy Gościeradów z dnia 30 października 2014 r. z późniejszymi zmianami. Badania struktury organizacyjnej dokonane zostały zarówno pod kątem jej użyteczności dla osiągnięcia celów Urzędu, jak i przejrzystego i logicznego przypisania zadań do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk.

Aktualnie obowiązująca struktura organizacyjna urzędu wykazuje wszystkie cechy struktury typu funkcjonalnego. Istota takiej struktury polega na pogrupowaniu jednostek i komórek organizacyjnych urzędu według kryterium podobieństwa funkcji wykonywanych przez poszczególne jednostki lub komórki organizacyjne. Struktura taka stanowi zatem reakcję na oczekiwania dotyczące rosnącego poziomu specjalizacji związanej z wykonywaniem zadań organizacji. W przypadku urzędu administracji publicznej, zakres wykonywanych zadań i związanych z nimi funkcji określony jest przepisami prawa i nie ulega zbyt częstym ani zbyt głębokim zmianom. Ustawy i oparte na nich przepisy wykonawcze determinują jakimi zadaniami powinien zajmować się Urząd Gminy, jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego. Konsekwencją takiej prawnej determinacji zadań jest możliwość wyodrębnienia określonych funkcji, realizowanych przez poszczególne elementy (jednostki, komórki organizacyjne) wchodzące w skład struktury organizacyjnej. Ponieważ, jak wspomniano wyżej, zmiany zdeterminowanego prawnie zakresu ani charakteru zadań nie są zbyt częste, poziom „szczegółowości” struktury organizacyjnej urzędu powinien posiadać względnie stały charakter. Przyczyną zmian struktury (pogłębiająca się specjalizacja, rozdrobnienie struktury) powinny być zmiany ustawowe. Oprócz wskazanej wyżej przesłanki specjalizacji struktura funkcjonalna powinna także realizować przesłankę koordynacji. Działania poszczególnych elementów (samodzielných stanowisk, komórek organizacyjnych) wchodzących w skład struktury organizacyjnej powinny być wzajemnie skoordynowane, biorąc pod uwagę wymagania i oczekiwania co do wkładu specjalistów z każdej jednostki lub komórki organizacyjnej urzędu w realizację zadań składających się na osiągnięcie ostatecznego (głównego) celu urzędu.

Prawidłowo zbudowana struktura funkcjonalna stanowi zatem zawsze wynik określonego kompromisu pomiędzy pożądanym poziomem specjalizacji (kryterium wąsko pojętej fachowości), a pożądanym poziomem koordynacji (mechanizmy integracyjne w ramach struktury).

Badana struktura organizacyjna Urzędu Gminy w Gościeradowie stanowi wyraźny przykład zachowania właściwych proporcji pomiędzy specjalizacją i koordynacją. Poziom specjalizacji nie wydaje się przesadny. Zaobserwowano jednak niewłaściwe rozdrobnienie kompetencyjne (zadania z zakresu współpracy z jednostkami oświatowymi, upowszechniania informacji w Biuletynie Informacji Publicznej, promocji, przygotowywania wniosków projektowych), a także z zakresu właściwego obiegu dokumentacji.

Specjalizacja i będące jej następstwem rozdrobnienie formalnej struktury organizacyjnej wywołuje różne efekty – zarówno pozytywne jak i (przeważnie) negatywne. Do pozytywnych efektów struktury formalnej, w której w odpowiednim stopniu wprowadzono specjalizację należy zaliczyć przejrzystość. Schemat organizacyjny i zawarte w nim nazwy jednostek i referatów spełniają wobec klientów urzędu funkcję informacyjną – pozwalają na zorientowanie się w zakresach spraw prowadzonych (załatwianych) przez poszczególne jednostki. Trzeba zauważyć, że nadmierna specjalizacja i rozdrobnienie struktury organizacyjnej wywołuje także negatywne efekty. Przykładem takiego negatywnego efektu specjalizacji jest zwłaszcza brak możliwości wprowadzenia skutecznego systemu zastępstw. Specjalizacja pociąga za sobą znaczne opóźnienia w wymianie informacji pomiędzy poszczególnymi częściami urzędu, brak możliwości sprawowania skutecznego nadzoru nad całym przebiegiem załatwianych spraw, przewlekłość procesów decyzyjnych.

Uwagę zwraca również znaczne rozproszenie zadań z zakresu oświaty, promocji oraz przygotowywania wniosków o dofinansowanie ze środków zewnętrznych.

Dotychczas zadania z zakresu współpracy z jednostkami oświatowymi zgodnie z Regulaminem Organizacyjnym Urzędu leżały w zakresie obowiązków Sekretarza oraz pracownika ds. edukacji i spraw społecznych. Jednakże, biorąc pod uwagę małą liczbę placówek przedszkolnych i szkolnych oraz małą liczbę dzieci i uczniów uczęszczających do nich można stwierdzić, iż rozdrobnienie obowiązków z tego zakresu jest nieuzasadnione. Co więcej obowiązki pełnione przez Sekretarza powinny mieć charakter menedżerski, a nie techniczno – wykonawczy.

Kolejnym przykładem rozdrobnienia zadań jest obszar promocji Gminy leżący obecnie w zakresach działania kilku osób – Biura Obsługi Interesanta, pracownika ds. spraw informatyki oraz promocji i rozwoju gminy, pracownika ds. obsługi sekretariatu. Skutkiem niewłaściwego podziału zadań i braku ustanowienia funkcji koordynatora jest dotychczasowe zaniedbanie przedsięwzięć z zakresu szeroko rozumianej promocji Gminy w tym:

- ✓ organizowania imprez promocyjnych,
- ✓ współpracy z mieszkańcami, lokalnymi liderami, przedstawicielami NGO i biznesu,

- ✓ wydawania i dystrybucji Biuletynu Informacyjnego Urzędu Gminy Gościeradów „Wieści Gościeradowskie”.

Na uwagę zasługuje również fakt, iż dotychczas Gmina nie posiadała jasno sprecyzowanych założeń i celów w zakresie promocji. Podejmowane działania miały charakter chaotyczny i niekonsekwentny. Nie ulega wątpliwości, iż szeroko rozumiane promowanie Gminy oraz przedsięwzięć realizowanych przez Urząd ma charakter interdyscyplinarny i wieloaspektowy. W związku z tym w proces promowania Gminy i działań urzędu powinni włączać się pracownicy różnych komórek organizacyjnych urzędu, odpowiedzialni za realizację zadań w zakresie różnych funkcji urzędu. Pomimo to kompleksowa odpowiedzialność za wykonywanie takich zadań i bieżąca koordynacja działań wszystkich pracowników zaangażowanych w ich wykonywanie powinna zostać powierzona jednej osobie. Słuszność takiego rozwiązania potwierdzają dobre przykłady zarządzania w samorządach, nie tylko za granicą, ale również w Polsce. Stąd też należy pozytywnie ocenić propozycję utworzenia stanowiska dla pracownika ds. promocji i współpracy z mieszkańcami.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż dotychczas w Urzędzie Gminy Gościeradów powołane było Biuro Obsługi Interesanta, co stanowi dobrą praktykę zarządzania i skuteczne narzędzie nawiązania współpracy z mieszkańcami. Jednak głęboką niekonsekwencją budującą negatywny wizerunek urzędu jest nie oddelegowanie żadnego pracownika do obsługi interesantów w BOI. Szczegółowe propozycje rozwiązania zastanej sytuacji opiszemy w dalszej części raportu.

Kolejnym przykładem rozdrobnienia kompetencyjnego jest obszar pozyskiwania dotacji ze środków zewnętrznych. Dotychczas znajdowało się to w zakresie obowiązków Zastępcy Wójta, Sekretarza oraz Pracownika ds. edukacji i spraw społecznych. Biorąc pod uwagę fakt, iż Gmina Gościeradów zrealizowała niezwykle mało projektów unijnych, a co za tym idzie pozyskała niewielką ilość środków finansowych w stosunku do możliwości jakie dawała perspektywa finansowa 2007 – 2013 należy zastanowić się czy obecna struktura organizacyjna pozwoli na zoptymalizowanie procesu pozyskiwania środków zewnętrznych w perspektywie 2014 – 2020.

Należy jednak podkreślić, że wskazane powyżej rozdrobnienie kompetencyjne nie powoduje efektu zbyt rozbudowanej struktury zatrudnieniowej. Obecna ilość pracowników Urzędu ma charakter optymalny. Założony rozwój nie polega na prostym powiększaniu liczby komórek organizacyjnych urzędu. W efekcie nie mnożą się i nie wysuwają na plan pierwszy

szczegółowe, detaliczne cele ważne dla poszczególnych elementów struktury organizacyjnej. Realizacja takiego wzorca rozwoju wskazuje na brak tendencji do nadmiernej biurokratyzacji.

Analiza dokumentacji i rozmowy przeprowadzone z kluczowymi pracownikami Urzędu wskazują na to, iż dotychczas brakowało systemu skutecznego egzekwowania i monitorowania prac wykonywanych przez poszczególnych pracowników. Nie powoływano również koordynatorów poszczególnych działań, którzy mogliby ocenić pracę w zakresie poszczególnych działań. Zjawiska takie mają miejsce w organizacjach wówczas gdy pracownicy nie są rozliczani zadaniowo (z efektów swojej pracy). Pochodną tego problemu jest przewlekłość i opóźnienia w wydawaniu decyzji, rozmycie odpowiedzialności oraz skłonność do stosowania powszechnie znanej "psychologii".

Kolejnym zaobserwowanym problemem, którego przyczyny tkwią w przesadnej specjalizacji i niedociągnięciach w zakresie projektowania i tworzenia mechanizmów koordynacji działań różnych elementów, składających się na strukturę organizacyjną urzędu, jest zjawisko" tzw. „białych plam." Jego objawy (symptomy) przejawiają się poprzez negatywne tendencje do tzw. zarządzania obszarowego. Polega ono na koncentrowaniu się na własnych, wybranych zadaniach bez uwzględniania ich powiązań w szerszym kontekście zarządzania gminą. Następstwem rozdrobnienia organizacyjnego jest np. przyjęcie rozwiązania polegającego na tym, iż zdarzają się dokumenty finansowo – księgowo, które nie dotyczą zadań żadnego z pracowników Urzędu i w efekcie trafiają bezpośrednio do Wójta Gminy bez opisu zasadności ich zapłacenia.

Największą nieprawidłowością obecnego schematu organizacyjnego jest nieuwzględnienie na nim 10 pracowników wchodzących w skład Zespołu technicznego. Co więcej z Zarządzeń określających obowiązki na poszczególnych stanowiskach nie wynika jasno jakie kompetencje i obowiązki mają poszczególne osoby. Skutkiem tego jest fakt, iż nie powołano koordynatora czuwającego nad efektywnością zadaniową i ekonomiczną prac wykonywanych przez Zespół techniczny.

Warto zauważyć, że wyniki diagnozy struktury organizacyjnej urzędu w znacznej części pokrywają się z formułowanymi w literaturze przedmiotu krytycznymi cechami tradycyjnego modelu administracji publicznej.

Do istotnych cech takiego modelu zaliczane są:

- ✓ przesadna formalistyczna regulacja w zakresie działalności operacyjnej, brak odpowiedniej regulacji w obszarze strategicznym;
- ✓ sztywne struktury organizacyjne i decyzyjne, które ograniczają elastyczność (rzutkość, ruchliwość) administracji;

- ✓ niedostatek zrozumienia dla zarządzania w sektorze publicznym, zjawisko nadreglamentacji i przecenienia roli prawa w codziennym funkcjonowaniu urzędu;
- ✓ kultura braku zaufania nie ukierunkowana na eliminację błędów, które mogą zdarzyć się w działalności administracyjnej (zamiast kultury zaufania i poszukiwania optymalnych – możliwie najlepszych wyników) – stąd w urzędach administracji funkcjonujących według założeń tradycyjnego modelu największe szanse na docenienie ma ten pracownik, któremu nie dowiedziono bezpośrednio błędów, a nie ten, który ma innowacyjne idee;
- ✓ brak zgodności kompetencji wykonawczych z rezultatami i odpowiedzialnością;
- ✓ brak elastyczności organizacyjnej z powodu nadmiernie zaawansowanego podziału pracy i hierarchizacji.

Inny niż aktualnie realizowany w urzędzie wzorzec (przykład) przekształceń (ewolucji, zmian) struktury organizacyjnej urzędu polegałby na wprowadzeniu do urzędu elementów struktury wielowymiarowej (co najmniej dwuwymiarowej, macierzowej), nastawionej raczej na rozwiązywanie faktycznych problemów (zadań), niż na załatwianie spraw. Struktura taka, której konstrukcja i liczne przykłady praktycznego zastosowania w różnych organizacjach (w tym także w urzędach administracji publicznej) zostały już obszernie scharakteryzowane w obcojęzycznej i polskiej literaturze posiada liczne zalety (korzyści). Można je podzielić na bezpośrednie i pośrednie. Korzyści bezpośrednie (często przeceniane przez obserwatorów) polegałyby na przykład na bardziej adekwatnym i elastycznym dostosowaniu działań urzędu do zmiennych i częściowo tylko przewidywalnych okoliczności związanych z zaspokajaniem potrzeb mieszkańców, pełniejszym wykorzystaniu potencjału pracowników, ograniczeniu (w dłuższym okresie czasu) kosztów funkcjonowania urzędu, możliwości podejmowania operatywnych decyzji o wykorzystaniu ograniczonych zazwyczaj środków akurat w tym miejscu, gdzie jest to najbardziej potrzebne, a unikaniu formalnego podziału środków (a priori) na zadania, które nie wiadomo czy będą w ogóle wykonywane. Korzyści pośrednie (często niedoceniane, a jakże ważne w dłuższym okresie czasu) polegałyby na wysunięciu na pierwszy plan zagadnienia (uznania za podstawowe) mechanizmów koordynacji działań poszczególnych elementów struktury organizacyjnej urzędu. W efekcie takiego przewartościowania priorytetów ogólny (generalny, zbiorczy) cel działania urzędu jako całości (np. „pełne zaspokojenie potrzeb mieszkańców gminy, podniesienie poziomu życia, konkurencyjność w zakresie przyciągania inwestorów”) uzyskałby pierwszeństwo przed celami szczegółowymi, powiązаныmi z rozdrobnionymi komórkami organizacyjnymi urzędu. W konsekwencji zyskałby zarówno wizerunek urzędu - zarządzanego w związku

z wyłaniającymi się potrzebami, a nie tylko kierowanego w oparciu o ustalone sztywne zasady. Wprowadzenie proponowanych zmian będzie rzutowało także na przekształcenia realizowanego (popieranego) w urzędzie modelu kultury organizacyjnej. Wynika z nich typ kultury charakteryzowany w literaturze jako „kultura zadań.” W wyniku tych zmian można się spodziewać efektu w postaci większego niż dotychczas stopnia identyfikacji pracowników (personelu) z ogólnie określonym celem (generalnym) urzędu oraz w postaci większego emocjonalnego zaangażowania pracowników urzędu w proces realizacji takiego celu. Autorzy raportu stoją na stanowisku, że limity (granice) efektów lojalności i wzbudzania zaangażowania personelu przy wykorzystaniu ilościowych wzorców i sposobów, w ramach organizacji biurokratycznej prawdopodobnie już się wyczerpał lub zbliża się do wyczerpania. Sytuacja taka zmusza do sięgnięcia do środków o charakterze jakościowym. Należy wyciągnąć wnioski z poglądów dotyczących koncepcji „inteligentnej administracji” (J.Boć), „uczącej się administracji” (Ch.Argyris, J.Supernat) czy z ogólniejszej skłonności badaczy do koncepcji zmiany paradygmatycznej.

2.3 System komunikacji wewnętrznej

Podobnie jak w większości instytucji (zarówno publicznych jak i komercyjnych) piętą achillesową Urzędu Gminy Gościeradów jest słaby system komunikacji wewnętrznej zarówno pionowej jak i poziomej.

Słaby przepływ informacji spowodowany był złymi nawykami pracowników (bądź ich braków) nierzadko tolerowanymi przez przełożonych.

Jedynym skutecznym rozwiązaniem jest w tej sytuacji skłonienie pracowników do wewnętrznej wymiany danych i egzekwowania stosowanej praktyki przez kadrę kierowniczą i koordynatorów działań (zachęcanie do partnerstwa i współpracy).

Ponadto rekomendujemy wprowadzenie systemu cotygodniowych odpraw kadry kierowniczej z podwładnymi, które pozwolą na skuteczną wymianę informacji, rzetelny system monitoringu i skuteczne ocenianie. Z jednej strony pracownicy będą mieli możliwość przekazania ważnych (w zakresie wykonywania ich obowiązków) informacji kolegom oraz skonsultowania ewentualnych wątpliwości (związanych z wykonywanymi obowiązkami) z przełożonymi. Z drugiej strony kadra kierownicza będzie miała możliwość bieżącego monitorowania jakości usług świadczonych przez poszczególne jednostki, a co za tym idzie efektywnej oceny pracy poszczególnych osób. Ponadto spotkania takie dają możliwość zapoznania pracowników z celami i strategicznymi (z punktu widzenia efektywnego zarządzania gminą) działaniami co w rezultacie pozwoli im na zrozumienie decyzji podejmowanych przez kadrę kierowniczą. W efekcie przyczyni się to zoptymalizowania procesu utożsamiania się pracowników Urzędu z wykonywaną pracą i działaniami podejmowanymi przez samorząd.

Dodatkową przesłanką skłaniającą do wprowadzenia systemu cotygodniowych spotkań jest fakt, iż z informacji zebranych od kluczowych pracowników urzędu wynika, że cykliczne spotkania podwładnych z kadrą kierowniczą usprawniłby ich pracę i pozytywnie wpłynęły na relacje interpersonalne wewnątrz urzędu.

2.4 Kompetencje kierownicze

Kluczowym elementem skutecznego zarządzania samorządem jest dobór właściwych osób do pełnienia funkcji kierowniczych. Praktyka pokazuje, że bardzo pomocnym narzędziem w tym zakresie jest badanie predyspozycji menedżerskich za pomocą testów i analiz profili osobowościowych.

Poza niezaprzeczalnym walorem wiedzy i kompetencji zawodowych, także doświadczenia, szczególnie istotne są cechy interpersonalne takie jak: cechy przywódcze (charyzma, energia i zaangażowanie w pracę, zarażanie innych własną pasją), łatwość i umiejętność podejmowania decyzji, radzenie sobie z konfliktami, umiejętność pracy w warunkach stresu, odpowiednie motywowanie pracowników, talenty negocjacyjne, dyspozycyjność.

Warty podkreślenia jest fakt, iż wiele z tych cech można permanentnie rozwijać i doskonalić poprzez system szkoleń, treningów menedżerskich oraz analizowanie dobrych praktyk w tym zakresie. Dotychczas nie istniał żaden system pozwalający na analizę i ocenę potrzeb szkoleniowych. Nie pozyskiwano również żadnych środków zewnętrznych na doskonalenie struktur Urzędu – zarówno w obszarach wysoko wyspecjalizowanej wiedzy merytorycznej jak i tak zwanych umiejętności miękkich.

Bardzo istotne jest także – obok menedżerskiego systemu zarządzania - określenie czytelnych, realnych i konkretnych kryteriów i mierników oceny zarówno osób na stanowiskach kierowniczych jak i efektów ich działalności.

Tak dobrze przygotowanym, stale podnoszącym swoje kwalifikacje oraz permanentnie ocenianym przedstawicielom kadry kierowniczej można bez uszczerbku dla sprawnego i skutecznego zarządzania powierzać nowe i coraz szersze obszary samodzielności i odpowiedzialności (decentralizacja zadań i uprawnień).

2.5 Odpowiedzialność pracowników

Wymóg mierzenia efektów pracy dotyczy nie tylko kadry kierowniczej.

Powszechnie obserwowanym problemem administracji publicznej na całym świecie (dlatego również i w Gościeradowie) jest deficyt odpowiedzialności pracowników. W odróżnieniu od sektora komercyjnego, gdzie stosunkowo łatwo jest powiązać działalność ze spektakularnym sukcesem, w sektorze publicznym bardzo trudno jest zmierzyć efekty pracy. Szczególnie dotyczy to komórek organizacyjnych wypełniających funkcję służebną (wewnętrzną) w stosunku do pozostałych pracowników.

Prawnicy, informatycy, pracownicy służb finansowo-księgowych, specjaliści od zamówień publicznych powinni postrzegać swoją rolę jako doradczo-ekspercką. Wykazywać się kreatywnością i zaangażowaniem w poszukiwaniu rozwiązań organizacyjno – prawno - formalnych, a nie stawiać się w pozycji krytycznych recenzentów, eksponujących wąskie wycinki swojej wiedzy.

Ich wiedza, doświadczenie i potencjał powinny być stałą wartością, na którą zawsze mogą liczyć współpracownicy, a nie rzadkim dobrem uznaniowo reglamentowanym.

Wartym podkreślenia jest fakt, iż przykład nieprawidłowego zarządzania zadaniami poszczególnych jednostek widoczny jest w stosowanej dotychczas procedurze nieprzeprowadzania wspólnych zamówień publicznych na materiały biurowe dla urzędu i jednostek podległych, ale przez każdy z tych podmiotów z osobna lub wcale (np. w przypadku szkół).

3. Propozycje usprawnień

3.1 Menedżerska rola Sekretarza

Sprawne zarządzanie Urzędem Gminy Gościeradów (zadania różnorodne i skomplikowane, ciągle rozbudowywane w związku z rosnącymi wymaganiami cywilizacyjnymi, duża odpowiedzialność) wymaga zdecydowanego przewartościowania dotychczas stosowanych metod i narzędzi zarządzania.

Korzystając z najlepszych doświadczeń w tym zakresie należy zdecydowanie wzmocnić pozycję i odpowiedzialność Sekretarza Gminy, traktowanego jako głównego menedżera Urzędu – dyrektora zarządzającego (na wzór dyrektora generalnego wg europejskich standardów służby cywilnej).

W praktyce to wzmocnienie powinno obejmować następujące obszary:

- ✓ wiodący wpływ na kształt struktury organizacyjnej urzędu oraz stałe monitorowanie jej funkcjonalności i wydolności,
- ✓ odpowiedzialność za zarządzanie polityką personalną (planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja pracowników, adaptacja, rozwój kwalifikacji i kompetencji, motywowanie i utrzymywanie pracowników, dbałość o kulturę i klimat organizacyjny, ocenianie pracowników),
- ✓ powoływanie (kluczowy wpływ na obsadę) i rozliczanie wg ustalonych przez siebie kryteriów efektów pracy zespołów zadaniowych i grup roboczych,
- ✓ zdefiniowanie i skuteczne wyegzekwowanie roli komórek pełniących wewnętrzną funkcję usługową.

Tak określona i umiejscowiona rola Sekretarza uczyni go autentycznym kreatorem i wykonawcą działań organizatorsko – zarządczych w Urzędzie.

Takie rozwiązanie spowoduje uzyskanie dwóch kluczowych efektów :

- ✓ umożliwienie Wójtowi skoncentrowania się na działaniach przynoszących Gminie długofalowe pożądane rezultaty (funkcja wizjonersko – strategiczna),
- ✓ skupienie pełnej odpowiedzialności za funkcjonowanie Urzędu w jednych rękach.

3.2 Bank Wiedzy i Potencjału

3.2.1 Założenia ogólne

Proponujemy rozważnie utworzenia w urzędzie Banku Wiedzy i Potencjału zawierającego informacje o kwalifikacjach pracowników.

Efektywność podejścia do potencjału ludzkiego przejawia się w umiejętnej konwersji zdiagnozowanych zasobów w rezultaty. Istotą nowoczesnego i innowacyjnego zarządzania instytucją publiczną jest pełne rozpoznanie i wykorzystanie potencjału pracowników, zarówno formalnego (wiedza i wykształcenie, umiejętności, doświadczenie zawodowe, ukończone studia podyplomowe oraz inne kursy i treningi, znajomość języków obcych), jak i dotychczas nieuświadomionego (szczególne uzdolnienia i predyspozycje, postawy, cechy takie jak: empatia, asertywność, aktywność w organizacjach pozarządowych, branżowych oraz hobbystycznych), a więc mającego służyć Urzędowi przede wszystkim przy realizacji niestandardowych przedsięwzięć.

Pamiętać należy, że zebranie i udostępnienie tych danych służyć ma podniesieniu wartości intelektualnej i potencjału innowacyjnego Urzędu i Urzędników. Z uwagi na ochronę danych osobowych i w trosce o zachowanie poufności treści mających osobisty charakter, ujawnieniu podlegać mogą tylko te informacje, które oficjalnie zostały przedłożone przez zainteresowanych.

Podczas tworzenia Banku Wiedzy i Potencjału w mentalności pracowników powinno cały czas istnieć przeświadczenie, że oddawanie do dyspozycji instytucji swojej wiedzy, umiejętności i talentów jest nobilitacją, a nie podstępym działaniem, mającym na celu wykorzystanie i niesprawiedliwe dołożenie obowiązków. Tak stworzony system służyć ma dobieraniu najwłaściwszych osób do zespołów zadaniowych oraz musi być ściśle powiązany z funkcjonującym w Urzędzie systemem ocen oraz wdrożonym w przyszłości procesem wartościowania oraz badania obciążenia pracą.

3.2.2 System szkoleń i ocen pracowniczych

Jednym z głównych, zdiagnozowanych przez auditorów, słabych stron funkcjonowania urzędu jest nieegzekwowanie od pracowników zarządzeń i decyzji kadry kierowniczej.

Efekt ten jest ściśle powiązany z brakiem jasnego i przejrzystego systemu wymagań i ocen. Pracownicy często nie zdają sobie sprawy z tego jakie wymagania i oczekiwania ma wobec nich kadra kierownicza. Nie mając narzuconych norm, których powinni przestrzegać pracują zgodnie z własnym, subiektywnym uznaniem. Brak dookreślenia wskaźników efektywności wykonywanej pracy skutkuje niemożnością zastosowania wymiernego systemu ocen.

Kluczowym i powszechnie przyjętym elementem sprawnego zarządzania jest zbudowanie sprawnego systemu oceny pracowników. Jest to proces długotrwałego ustalania przejawów zachowania się pracownika i wartościowania elementów jego stosunku do wyznaczonych zadań. Profesjonalna, zobiektywowana ocena wyników pracy jest działaniem skomplikowanym, a często konfliktogennym. Jednocześnie wyniki oceny mogą mieć w praktyce zarządzania pracownikami wielostronne zastosowanie, ale warunkiem umożliwiającym poprawne ich wykorzystanie jest zorganizowanie procesu oceniania w spójny system.

Przez pojęcie systemu oceny pracowniczej należy rozumieć celowo dobrany zbiór elementów i relacji zachodzących między nimi, mający poprawić efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście realizacji założonych celów i misji. Do najważniejszych zaś elementów systemu oceniania pracowników zaliczyć można: cele oceniania, zasady jego stosowania, podmiot i przedmiot oceniania, jasne kryteria oceniania, metody i techniki oceniania. System ocen pracowników przyczynia się do kompleksowej oceny wyników pracy poszczególnych osób, pod kątem realizacji ich celów. Stanowi najwłaściwszy i najskuteczniejszy sposób korygowania i utrwalania pożądanego sposobu funkcjonowania ludzi w przedsiębiorstwie oraz jest odzwierciedleniem przydatności danego pracownika do pełnienia określonych funkcji.

Rekomendujemy wprowadzenie systemu oceny 360° w pełnej bądź zmodyfikowanej formie. Kluczowym wyznacznikiem tej metody jest fakt, iż pracownik zostaje poddany ocenie z kilku poziomów. Oceniany jest zarówno przez przełożonych, podwładnych, najbliższych współpracowników, osoby z zewnątrz organizacji i dodatkowo dokonuje jeszcze samooceny.

Dzięki takiemu wielokierunkowemu podejściu, ocena może w pełni zobrazować sposób pracy urzędnika i pokazać różnice w ich postrzeganiu pracownika przez samego siebie i tym, jak jest widziany przez innych. Poniżej przedstawiamy schemat opisanej oceny.



Mówiąc o skutecznej ocenie nie można pominąć zaplanowanego systemu szkoleń, który z jednej strony pozwoli uaktualniać i rozwijać wiedzę specjalistyczną poszczególnych pracowników, a z drugiej rozwijać umiejętności miękkie (interpersonalne, budujące poczucie przynależności i identyfikacji z miejscem pracy, radzeniem sobie ze stresem oraz wypaleniem zawodowym itp.).

Dobrze wyszkolona i zaangażowana kadra pracownicza jest niejednokrotnie jednym z największych potencjałów samorządu. Jednocześnie szkolenia to także możliwość zminimalizowania błędów. Pracownik, w którego się inwestuje, znacznie lepiej utożsamia się z pracodawcą/institucją, czuje się zauważony i doceniony. Staje się wobec tego bardziej zaangażowany w swoją pracę i ma poczucie przywiązania do firmy, którą współtworzy i która potrzebuje jego zdolności, umiejętności i doświadczenia.

Nie należy jednak pomijać etapu dokładnej analizy potrzeb szkoleniowych. Często stosowaną praktyką jest wysyłanie pracowników na szkolenia specjalistyczne bez wcześniejszej oceny zasadności i efektywności (ekonomicznej i merytorycznej) z pominięciem lub marginalizacją szkoleń miękkich.

W tym miejscu proponujemy rozważenie możliwości wyszkolenia pracownika lub zespołu zajmującego się pozyskiwaniem funduszy ze środków zewnętrznych. Gościeradów jest gminą wiejską, rolniczą z niskim wskaźnikiem dochodów własnych. Czynniki

te sprawiają, że środki strukturalne mogą stanowić olbrzymią szansę na rozwój zarówno gminy, a co za tym idzie poprawę jakości życia jej mieszkańców, jak i podniesienie kwalifikacji

i kompetencji kadry kierowniczej i pracowników Urzędu.

W związku z powyższym należy zastanowić się nad wyszkoleniem pracownika zajmującego się pisaniem wniosków o dofinansowanie ze środków zewnętrznych lub powołać zespół zadaniowy. W jego skład mogłyby wchodzić osoby specjalizujące się w pisaniu tzw. projektów miękkich (podnoszących potencjał kapitału ludzkiego) oraz wnioski inwestycyjne. Przy takim rozwiązaniu szczególną uwagę należy zwrócić na powołanie kompetentnego (pod względem zasobów merytorycznych i osobowościowych) koordynatora zespołu.

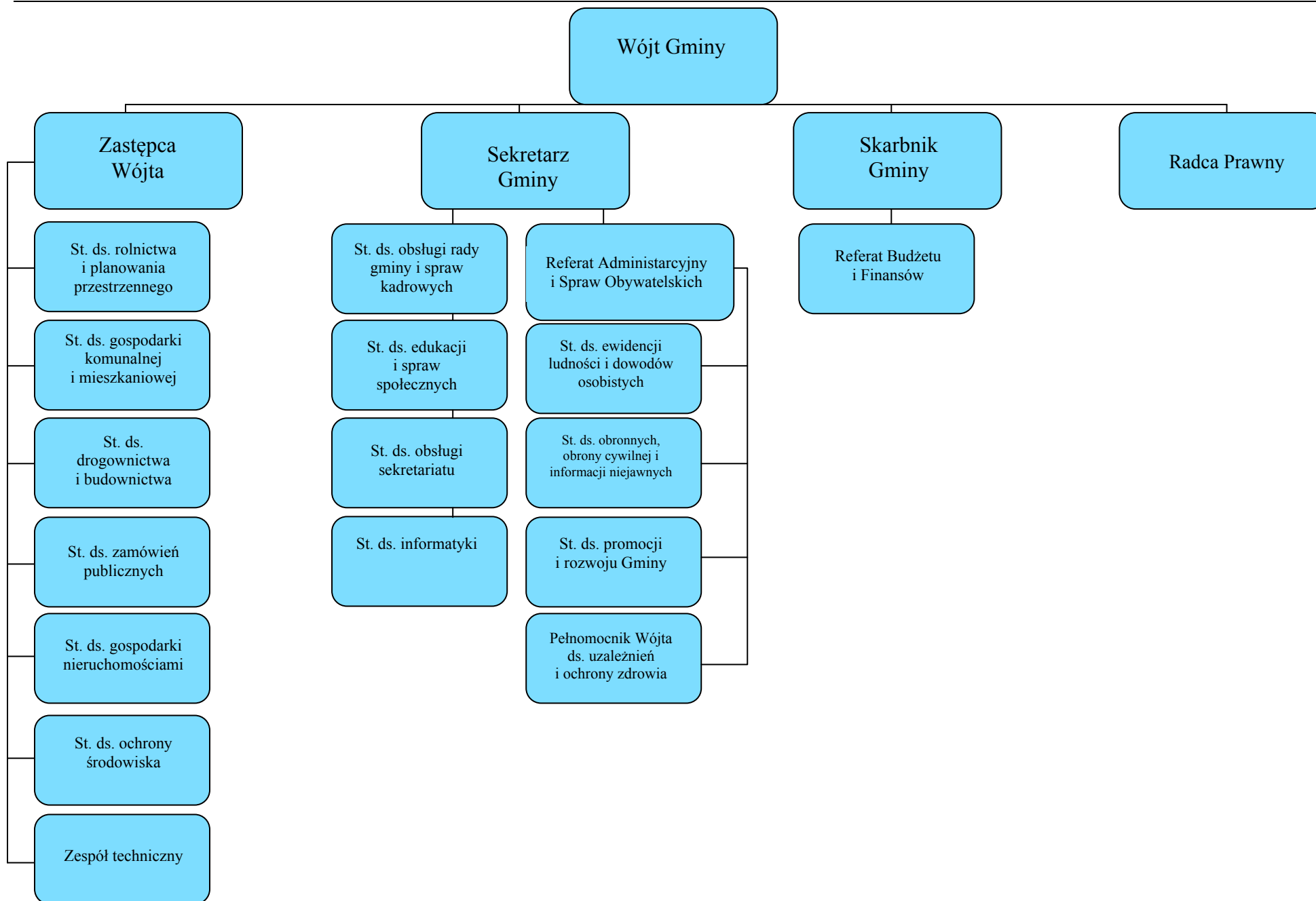
Niewątpliwie rozwiązane takie odciaży budżet gminy i pozwoli na podjęcie nowych inwestycji podnoszących jakość życia i zarządzanie w Gminie Gościeradów

3.3 Proponowana struktura organizacyjna Urzędu Gminy Gościeradów

3.3.1 Założenia ogólne

Modyfikacja struktury organizacyjnej uwzględnia następujące założenia :

1. Funkcjonowanie trzech obszarów obowiązków i odpowiedzialności:
 - ✓ o charakterze koncepcyjnym (promocja, rozwój, innowacje);
 - ✓ o charakterze wykonawczym - tzw. administracja świadcząca;
 - ✓ usługowych na rzecz Urzędu (organizacja i obsługa pracy Urzędu, usługi prawne, zamówienia publiczne, informatyzacja, księgowość).
2. Rezygnacja z dotychczasowej formy rozproszonej, tworzonej często bez analizy możliwości wykonania zadań przez istniejące komórki organizacyjne,
3. Poprawa czytelności, spójności i elastyczności organizacji, polegająca na wyeliminowaniu przypadków przypisywania tych samych lub pokrewnych zadań różnym jednostkom.



PRZED ZMIANĄ	PO ZMIANIE	UWAGI
Zespół techniczny	Zespół techniczny	Koordinacja nad Zespołem została powierzona Zastępcy Wójta
Biuro Obsługi Interesanta		Likwidacja Biura Obsługi Interesanta
St. ds. informatyki oraz promocji i rozwoju Gminy	St. ds. informatyki	Usunięto działania związane z promocją i rozwojem Gminy
	St. ds. Promocji i rozwoju Gminy	Zadania związane z promocją i rozwojem Gminy przekazano nowo powołanemu pracownikowi
Sekretarz Gminy	Sekretarz Gminy	Usunięto zadania związane z oświatą pozostawiając koncepcyjny nadzór nad nią
St. ds. edukacji i spraw społecznych	St. ds. edukacji i spraw społecznych	Dodano zadania związane z oświatą, którymi wcześniej zajmował się Sekretarz Gminy
Pełnomocnik Wójta ds. uzależnień i ochrony zdrowia	Pełnomocnik Wójta ds. uzależnień i ochrony zdrowia	Stanowisko przeniesione do Referatu Administracyjnego i Spraw Obywatelskich

3.3.2 Zmiana założeń dotyczących promocji Gminy

Proponujemy rozważenie zmiany dotychczasowych założeń związanych z promocją gminy. Funkcjonowanie Biura Obsługi Interesanta w jednostce samorządu terytorialnego jest jednym z najskuteczniejszych mechanizmów kontaktowania się samorządu z interesariuszami. Daje możliwość budowy pozytywnego i kompetentnego wizerunku Urzędu oraz wymiany informacji między samorządem a jego klientami. Niewątpliwie może spełniać również ważną funkcję promocyjną. Z uwagi na powyższe niedopuszczalne wydaje się utworzenie przy wejściu do Urzędu stanowiska BOI i nieobsadzenie go kompetentnym personelem. Dotychczasowe rozwiązanie okazało się nie tylko bezcelowe, ale wręcz szkodliwe dla wizerunku Urzędu Gminy Gościeradów z uwagi na co rekomendujemy rozważenie podjęcia jednego z proponowanych poniżej rozwiązań:

- ✓ likwidacja Biura Obsługi Interesanta i utworzenie Stanowiska ds. promocji i rozwoju Gminy,
- ✓ zamieszczenie, w miejsce obecnego Biura Obsługi Interesanta, tablicy z nazwiskami pracowników Urzędu i informacją, w którym pokoju pracują oraz jaka jest procedura załatwiania spraw w Urzędzie,
- ✓ nielikwidowanie Biura Obsługi Interesanta przy jednoczesnym wydelegowaniu jednego lub kilku pracowników na stałe pracujących na stanowisku BOI przy wejściu do Urzędu.

Po wnikliwej analizie dokumentacji, potrzeb lokalnej społeczności oraz rozmowach z kluczowymi pracownikami Urzędu rekomendujemy likwidację BOI i utworzenie Stanowiska ds. promocji i rozwoju. Wyniki auditu jednoznacznie potwierdzają potrzebę zatrudnienia osoby zajmującej się szeroko rozumianą promocją Gminy oraz współpracą z mieszkańcami, lokalnymi liderami, organizacjami pozarządowymi i przedstawicielami biznesu. Jednocześnie pracownik zajmujący się promocją Gminy mógłby kreować i stymulować jej rozwój. Ponadto z informacji zdobytych podczas audytu wynika, iż ponad 90% spraw z jakimi przychodzą do Urzędu Interesanci jest jasna i niewymagająca włączania w nie więcej niż jednego pracownika. Ponadto Sekretariat pełni jednocześnie funkcję kancelarii gdzie klienci mogą uzyskać podstawowe informacje dotyczące procedury załatwiania spraw w Urzędzie i zostawić dokumenty (w celu dalszego przekazania jej pracownikowi merytorycznemu). W związku z powyższym nie zachodzi potrzeba dalszego utrzymywania Biura Obsługi Interesanta przy jednoczesnym funkcjonowaniu sekretariatu

i braku potrzeb ze strony Interesariuszy. Należy jednak szczególną wagę przyłożyć do właściwego przeszkolenia osoby zatrudnionej na stanowisku ds. promocji i rozwoju Gminy.

W tym miejscu należy wprowadzić rozróżnienie roli pełnionej przez osobę zajmującą wskazane powyżej stanowisko od specjalisty ds. promocji gospodarczej Gminy. Dotychczas był to niedoceniony i zaniedbany obszar funkcjonowania Gminy Gościeradów. Należy jednak zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż w przypadku każdej małej gminy wiejskiej warto przedsięwziąć wszelkie środki pozwalające na opracowanie i stosowanie narzędzi pobudzających rozwój gospodarczy na jej terenie. Warto więc zastanowić się nad opracowaniem Strategii Rozwoju Gospodarczego dostosowanej do potrzeb i możliwości Gminy Gościeradów.

3.3.3 Zmiana założeń dotyczących Zespołu technicznego

Proponujemy rozważenie zmiany dotychczasowej formuły funkcjonowania Zespołu technicznego. W analizie finansowej przedstawionej szczegółowo w podrozdziale 2.1.2 wskazano na dotychczasową nieracjonalność wydatkowania funduszy Gminy w zatrudnieniu na etatach samorządowych 10 pracowników, wchodzących w skład Zespołu technicznego, przy jednoczesnym korzystaniu z usług firm zewnętrznych, których zakres usług pokrywa się z obowiązkami poszczególnych pracowników. Najlepszym przykładem powyższego stwierdzenia są chociażby środki finansowe przeznaczone na odśnieżanie i dbanie o obszar przydrożny.

W związku z powyższym sugerujemy przeanalizowanie i rozważenie przedsięwzięcia jednego z poniższych rozwiązań:

1. Doposażenie Zespołu technicznego w niezbędny sprzęt, odzież roboczą itp. w celu zupełnego wyeliminowania korzystania z usług firm zewnętrznych.

Rozwiązanie to z jednej strony wydaje się być najlepsze z punktu widzenia możliwości szybkiej reakcji ze strony Urzędu Gminy na problemy zgłaszane przez mieszkańców. Należy jednak pamiętać, że efektywne i szybkie wykonywanie prac przez Zespół techniczny musi być powiązane z ciągłym koordynowaniem i rozliczaniem jego prac przez koordynatora. W takim przypadku oczywistym jest, że w rozumieniu menedżerskim powinien nim być Zastępca Wójta. Jednak ze względu na zbyt dużą ilość obowiązków, a co za tym idzie ponoszoną odpowiedzialnością, Zastępca Wójta powinien sprawować jedynie nadzór generalny. Nie może być obciążony obowiązkiem technicznego, bieżącego

nadzorowania prac Zespołu. Powinno to zostać oddelegowane do jednego z pracowników technicznych lub pracownika zajmującego Stanowisko ds. drogownictwa i budownictwa. Z drugiej strony należy pamiętać, że rozwiązanie polegające na pełnym doposażeniu Zespołu technicznego wiąże się ze znacznym wydatkiem i obciążeniem budżetu Gminy.

2. Powołanie zewnętrznej jednostki komunalnej podległej Wójtowi Gminy przy jednoczesnej likwidacji etatów pracowników wchodzących w skład Zespołu technicznego lub pomoc obecnym pracownikom technicznym w utworzeniu spółdzielni socjalnej.

Powyższe rozwiązanie niewątpliwie odciążyłoby w znacznym stopniu budżet Gminy i pozwoliło na zdobycie przez jednostkę komunalną/spółdzielnię dodatkowych zleceń (poza gminą). Uzyskane w ten sposób środki mogłyby zostać wykorzystane na doposażenie.

Należy jednak pamiętać, iż takie rozwiązanie wymaga niezwykle sprawnego zarządzania zarówno na etapie pozyskiwania zleceń poza Gminą Gościeradów, ich realizacji jak i rozliczania.

3. Likwidacja etatów pracowników wchodzących w skład Zespołu technicznego i podpisanie umów z firmami zewnętrznymi świadczącymi usługi wchodzące obecnie w zakres obowiązków powyżej wspomnianego Zespołu.

Dla oszacowania efektywności społecznej i ekonomicznej podjęcia powyższego rozwiązania należy sprawdzić jakie koszty poniesie Gmina zwalniając pracowników technicznych i podpisując umowy z firmami zewnętrznymi.

W trakcie analizy szczególną uwagę należy zwrócić na to czy przy redukcji etatów, zajmowanych przez 10 mieszkańców Gminy, samorząd nie będzie zmuszony wziąć ich pod opiekę socjalną, co w rezultacie nie przełoży się na zmniejszenie wydatków z budżetu Gminy.

Rekomendujemy pierwsze rozwiązanie zarówno ze względów społecznych jak i zarządczych. Dla budowania pozytywnego wizerunku gminy sugerujemy rozważenie możliwości zakupu odzieży roboczej, która pozwoli zidentyfikować Zespół techniczny przez ogół mieszkańców.

4. Urząd po zmianach

„ Krok po kroku”

- uwagi dotyczące sposobu i kolejności wprowadzenia zmian organizacyjnych w Urzędzie Gminy Gościeradów

Punkt wyjścia:

Spotkanie z kadrą kierowniczą i pracownikami:

Wójt na spotkaniu z kadrą kierowniczą i pracownikami przedstawia swoją wizję zarządzania Urzędem (do której założenia znajdują się w slajdach stanowiących załącznik do niniejszego raportu) i jego nową strukturę organizacyjną.

Istotą prezentacji jest pokazanie czytelności i przejrzystości zasad przyświecających Wójtowi przy wprowadzaniu niezbędnych zmian w Urzędzie. Służyć to będzie uspokojeniu i opanowaniu emocji oraz wyeliminowaniu zjawiska niepewności i podejrzliwości, towarzyszących zawsze dokonywaniu tego typu zmian.

Biuletyn Gminny

Następnym etapem jest zapoznanie opinii publicznej z nowoczesnym (menedżerskim) systemem zarządzania Gościeradowem. Kolejne wydanie biuletynu ma zapoczątkować cykl stałych spotkań z mieszkańcami, których intencją będzie kompleksowa informacja o przesłankach i celach wprowadzanych zmian oraz o spodziewanych efektach (działania przy otwartej kurtynie). Podkreślenia wymaga wprowadzenie partycypacyjnego systemu zarządzania Urzędem jako sztandarowego z punktu widzenia współpracy z mieszkańcami i dalszego rozwoju Gminy.

Kadra kierownicza i pracownicy – kwalifikacje, predyspozycje, ocena

1 krok : Opracowanie przez kadrę kierowniczą koncepcji funkcjonowania podległych sobie pracowników i komórek w nowej strukturze organizacyjnej pod kątem :

- ✓ nowego podziału zadań,
- ✓ przyjętych metod zarządzania,
- ✓ zasad współpracy z innymi pracownikami Urzędu,
- ✓ propozycji przekazania (delegowania) lub przejęcia zadań z podległych jednostek (zamówienia publiczne),
- ✓ zasad skutecznego nadzoru i koordynacji pracy jednostek podległych,
- ✓ proponowanych rozwiązań personalnych,
- ✓ innych propozycji o charakterze innowacyjnym.

Koncepcje funkcjonowania komórek organizacyjnych i stanowisk powinny być opracowane w terminie nie dłuższym niż 2 tygodnie, w objętości nie przekraczającej 10 stron. Oceny merytorycznej dokona kadra kierownicza Urzędu. Będzie ona stanowiła pierwszy etap badania predyspozycji pracowników do pełnienia swoich funkcji. Przygotowując opracowanie należy mieć świadomość, że elementem oceny będzie nie tylko atrakcyjność zawartych w niej treści i nowatorstwo rozwiązań, ale także realność, konkretność i mierzalność przedstawionych rozwiązań, których skuteczność będzie oceniona podczas kolejnych ocen kadry kierowniczej.

2 krok : Badanie predyspozycji menedżersko-psychologicznych kadry.

W ciągu 3 miesięcy przedstawiciele kadry kierowniczej powinni być poddani badaniom oraz testom pokazującym ich predyspozycje menedżersko-psychologiczne. Dokonując wyboru rodzaju i profilu badań, należy kierować się ich przydatnością do oceny osób pełniących funkcje kierownicze w sektorze publicznym. Wyniki tych badań traktować należy tylko jako element uzupełniający i wspomagający szerszy system oceny kadry kierowniczej.

3 krok : Ocena pracowników

Do końca II kwartału br. należy ostatecznie opracować i zatwierdzić zasady, kryteria i metody oceny pracowników.

Zamknięciem wstępnego etapu przeglądu kadry będzie dokonanie oceny efektów jej pracy. Ocenę przeprowadzi w I połowie roku Wójt. Znane będą już wtedy pierwsze efekty działań podjętych przez kadrę w ramach opracowanych koncepcji kierowania podległymi jednostkami organizacyjnymi.

Pracownicy Urzędu – opisy stanowisk pracy, ocena, wartościowanie, badanie obciążenia pracą

Powodzenie ambitnych przedsięwzięć wymaga dobrej diagnozy („inwentaryzacji personalnej”) dotyczącej kwalifikacji pracowników. Skorzystać należy z nowoczesnych i dających długofalowe efekty narzędzi pomiaru wartości i efektów pracy.

Punktem wyjścia powinno być kompleksowe sporządzenie opisów stanowisk pracy eksponujących istotne elementy charakterystyki stanowiska takie jak:

- ✓ nazwa stanowiska,
- ✓ jednostka organizacyjna,
- ✓ odpowiedzialność,
- ✓ cel stanowiska,
- ✓ główne zadania: kierownicze, specjalistyczne, usługowe,
- ✓ samodzielność decyzyjna w zakresie merytorycznym, organizacyjnym, finansowym,
- ✓ współpraca (w ramach wewnętrznych komórek organizacyjnych z instytucjami zewnętrznymi),
- ✓ kryteria oceny pracy,
- ✓ wymagania stanowiskowe (wykształcenie, wiedza, umiejętności, doświadczenie, cechy osobowości, postawa).

Uwaga !

Podczas opracowania opisów stanowisk pracy należy ustrzec się sformułowań i zapisów o charakterze sloganów i zwrotów trywialnych np. *terminowe wykonywanie powierzonych zadań, odpowiedzialność za podejmowane decyzje.*

Opisy stanowisk pracy będą podstawą do przeprowadzenia rzetelnej i wiarygodnej oceny pracowników. Powinna być ona przeprowadzona w I połowie br. w oparciu o uprzednio opracowane (skorygowane w stosunku do obecnie obowiązujących) kryteria spełniające następujące zasady:

- ✓ nawiązanie do strategicznego kierunku funkcjonowania Urzędu,
- ✓ faktyczne różnicowanie pracowników,
- ✓ znane i akceptowane przez pracowników,
- ✓ obiektywne i wystandaryzowane,
- ✓ mierzalne.

Kolejnym działaniem o charakterze długofalowym będzie dokonanie procesu wartościowania pracy, a więc analizy i oceny wymagań pod kątem zróżnicowania i wyceny pracy z uwzględnieniem jej trudności i złożoności.

Następstwem wartościowania może być badanie obciążenia pracą poszczególnych pracowników.

Wszystkie zaproponowane powyżej elementy planowania alokacji, oceny i wartościowania stanowią kompleksowe narzędzie do zbudowania nowoczesnej strategii zarządzania potencjałem ludzkim w Urzędzie.

Po przeprowadzeniu profesjonalnego szkolenia kadra kierownicza i pracownicy będą w stanie przeprowadzić samodzielnie prace z tego zakresu.