



CENTRE OF EXPERTISE  
FOR LOCAL GOVERNMENT REFORM

# EUROPEJSKI ZNAK JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W SAMORZĄDZIE TERYTORIALNYM



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

*Fundacja Rozwoju  
Demokracji Lokalnej*



## Europejski Znak Jakości Zarządzania W Samorządzie Terytorialnym (European Label Of Governance Excellence)

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej otrzymała w 2018 roku akredytację od Rady Europy na przyznawanie **Europejskiego Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym (ELOGE)** w Polsce.

Program Europejskiego Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym obejmuje weryfikację przestrzegania przez każdą zgłoszoną jednostkę samorządową **12 zasad dobrego zarządzania**, określonych przez **Radę Europy** i promowanych we wszystkich państwach członkowskich jako element wdrażania **Europejskiej Strategii na rzecz Innowacji i Dobrego Rządzenia na Poziomie Lokalnym**. W procesie ubiegania się o Znak ELOGE to jednostka samorządowa dokonuje samooceny,

przeprowadza badania wśród mieszkańców oraz pracowników i radnych, a także zbiera dokumentację pozwalającą na sprawdzenie, czy samoocena jest uzasadniona.

Urzędy decydujące się na wzięcie udziału w programie podejmują się trudnego zadania związanego z autoewaluacją jakości realizowanych zadań. To znaczy, że kładą szczególny nacisk na podnoszenie standardów swojej pracy w dziedzinach podlegających samoocenie.

Do tej pory program ELOGE został wdrożony w Norwegii, Bułgarii, Grecji, Hiszpanii (Kraju Basków) i na Malcie. Pilotaż przeprowadzono w 20 państwach.

**SAMORZĄDY,  
KTÓRYM  
PRYZNAWANY JEST  
ZNAK ELOGE OTRZYMUJĄ  
STATUETKĘ – KRYSTAŁOWY  
DWUNASTOŚCIAN  
Z WYGRAWEROWANYMI  
EUROPEJSKIMI ZASADAMI  
DOBREGO ZARZĄDZANIA**



## Weryfikacja stosowania 12 zasad dobrego zarządzania obejmuje:

- samoocenę działalności jednostki samorządowej według narzędzia wypracowanego przez Radę Europy, w którym określono standardy działań i usług realizowanych przez samorząd terytorialny,
- zebranie dostępnych dowodów świadczących o realizacji poszczególnych zasad,
- ocenę efektów działalności jednostki samorządowej przez mieszkańców, radnych i pracowników urzędu.

## W praktyce oznacza to spełnienie przez jednostkę samorządu terytorialnego następujących warunków:

1. Wypełnienie ankiety zgłoszeniowej, co jest równoznaczne z deklaracją przystąpienia do programu.
2. Wypełnienie matrycy samooceny jednostki samorządu terytorialnego (dedykowane narzędzie on-line dla JST).
3. Przeprowadzenie badań wśród mieszkańców oraz urzędników i radnych (dedykowane narzędzie on-line).
4. Spełnienie kryteriów określonych w regulaminie programu.

## W I edycji ELOGE w Polsce certyfikaty otrzymały następujące jednostki samorządowe:

1. Urząd Gminy i Miasta w **Chęcinach**, woj. świętokrzyskie,
2. Urząd Gminy i Miasta w **Goleniowie**, woj. zachodniopomorskie,
3. Starostwo Powiatowe w **Krapkowicach**, woj. opolskie,
4. Urząd Gminy **Lesznawola**, woj. mazowieckie,
5. Urząd Miejski w **Obornikach**, woj. wielkopolskie,
6. Urząd Miasta **Piły**, woj. wielkopolskie,
7. Urząd Gminy w **Stoczku**, woj. mazowieckie,
8. Starostwo Powiatowe w **Tarnowskich Górach**, woj. śląskie,
9. Urząd Miejski w **Wejherowie**, woj. pomorskie.

## Europejski Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym został przyznany decyzją Kapituły, w składzie:

- dr Cezary Trutkowski, prezes zarządu Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej (Przewodniczący),
- Hanna Wawrowska, autorka i szefowa projektu Rzeczpospolita Życie Regionów,
- Katarzyna Zakroczyńska, dyrektor programowa Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej,
- dr hab. Sławomir Mandes, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego,
- dr hab. Mikołaj Czeźnik, Instytut Nauk Społecznych, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej.



## Dobre rządzenie – narzędzie samooceny

**Analiza porównawcza** (benchmarking) pozwala na identyfikację jednostek samorządowych stosujących standardy dobrego, demokratycznego zarządzania i w związku z tym kwalifikujących się do otrzymania ELoGE – Europejskiego Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym.

W analizie porównawczej wykorzystywany jest zestaw **12 europejskich zasad dobrego rządzenia**, którym odpowiadają standardy działań podejmowanych przez jednostkę samorządową oraz usług publicznych przez nią realizowanych.

**Narzędzie samooceny** składa się z dwóch zasadniczych elementów:

- opisu standardów działań odpowiadających poszczególnym zasadom dobrego zarządzania,
- części poświęconej samoocenie poziomu zaawansowania jednostki samorządowej w realizowaniu każdej z zasad dobrego zarządzania.

Władze jednostki samorządowej, która ubiega się o uzyskanie **Europejskiego Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym**, powinny:

- zapoznać się z informacjami dotyczącymi każdej z zasad dobrego zarządzania,
- rozważyć dostępne dowody, które mogłyby świadczyć o realizacji poszczególnych zasad,
- dokonać samooceny w zakresie własnego zaangażowania w realizacji każdej z zasad,
- zebrać i utrwalić dowody, które stanowiłyby uzasadnienie dokonanej samooceny.

Szczegółowe informacje o znaku ELoGE znajdują się na stronie internetowej [www.frdl.org.pl/eloge](http://www.frdl.org.pl/eloge)

## 12 zasad dobrego zarządzania w samorządzie terytorialnym, które są weryfikowane przez jednostki samorządowe:

1. Udział obywateli, uczciwy przebieg wyborów i reprezentacja
2. Responsywność, szybkość reagowania
3. Efektywność i skuteczność
4. Otwartość i jawność
5. Przestrzeganie prawa
6. Etyczne postępowanie
7. Kompetencje i potencjał
8. Innowacyjność i otwartość na zmiany
9. Orientacja na trwałość i długofalowość działań
10. Należyte zarządzanie finansami
11. Prawa człowieka, różnorodność kulturowa i spójność społeczna
12. Rozliczalność, odpowiedzialność



## Jak korzystać z narzędzia samooceny?

1. Narzędzie samooceny ma postać macierzy zaawansowania (Maturity Matrix) jednostki samorządowej w realizacji zasad dobrego zarządzania. Macierz zaawansowania ma na celu pomóc jednostkom samorządowym w ocenie mocnych i słabych stron realizacji podejmowanych przez nie zadań.
2. W narzędziu wykorzystywana jest, zaprezentowana poniżej, skala samooceny, w której poszczególne kategorie oznaczają wynik:

<b>Nie dotyczy (ND)</b>	<b>Bardzo słaby (BS)</b>	<b>Raczej słaby (RS)</b>	<b>Raczej dobry (RD)</b>	<b>Bardzo dobry (BD)</b>
0	1	2	3	4
Nie dotyczy (brak zastosowania), trudno określić, brak informacji, brak zdania.	Mamy świadomość najważniejszych problemów, którymi należy się zająć, ale obecnie nie mamy żadnego opracowanego podejścia ani działania w celu ich rozwiązania lub mamy ich bardzo niewiele.	Określiśmy / zidentyfikowaliśmy kluczowe problemy i obecnie opracowujemy podejścia lub działania mające na celu ich rozwiązanie, choć aktualnie brakuje praktycznego wdrożenia rozwiązań lub ich wdrażanie jest jak dotąd dość ograniczone.	Mamy dobrze opracowane plany i działania mające na celu rozwiązanie kluczowych problemów, a także znaczące przykłady ich wdrożenia.	Możemy wykazać się jednoznacznymi dowodami istnienia dobrych praktyk, którymi możemy się dzielić z innymi, a ponadto w dalszym ciągu rozwijamy stosowane podejście, aby zapewnić długofalową i trwałą poprawę w danym obszarze.

3. Wykorzystywany w narzędziu opis „wskaźników” każdorazowo odnosi się do poziomu czy też sposobu organizacji działań, zgodnego ze standardem właściwym dla ELOGE. Dla każdego wskaźnika w ramach danej zasady należy zaznaczyć odpowiednie pole wyboru oraz wstawić odpowiadającą wartość punktową (między 0 a 4). Ocena „raczej dobrze” (3) na ogół stanowi dolny próg standardu ELOGE.
  - a. Średnia wyników dla danej zasady od 0 do 1,99 oznacza, że dana zasada nie jest wdrażana. W takim wypadku znak jakości nie może zostać przyznany.
  - b. Średnia wyników dla danej zasady od 2 do 3,99 oznacza, że zasada jest wdrażana, ale nie jest to jeszcze dobre rozwiązanie. W takim wypadku znak jakości może zostać przyznany.
  - c. Łączne, średnie wyniki dla każdej z zasad wynoszące 2 lub więcej punktów są uwzględniane w kalkulacji wyniku zbiorczego.
  - d. Uzyskane średnie wyniki odnoszące się do każdej z zasad (wynik na poziomie 2 lub więcej) są sumowane i dzielone przez 12. Jeśli tak obliczony wynik zbiorczy wynosi 3 lub więcej, jednostka samorządu kwalifikuje się do uzyskania Znaku Jakości Zarządzania. Jeśli wynik jest niższy niż 3, znak nie zostaje przyznany.
4. Łączny rezultat samooceny służy określeniu, czy jednostka samorządowa spełnia kryteria przyznania Europejskiego Znaku Jakości Zarządzania. Obliczenia łącznego rezultatu samooceny dokonuje się w sposób następujący:
  - a. Dokonywane jest obliczenie średniej wyników dla każdej z zasad – stanowi ona sumę wartości wszystkich wskaźników przypisanych do danej zasady podzieloną przez liczbę wskaźników.
5. Jednostka samorządu terytorialnego ubiegająca się o uzyskanie ELOGE ma obowiązek wskazać źródło informacji uzasadniających dokonaną

- samoocenę. Informacje takie, wykorzystywane jako dowody w procesie samooceny, powinny być zamieszczone w łatwych do zlokalizowania, publicznie dostępnych zasobach. Do takich dowodów można zaliczyć np.: istniejące dokumenty odnoszące się do zasad realizacji polityk publicznych, dokumenty dotyczące obowiązujących w urzędzie procedur i wdrożonych zasad operacyjnych, raporty z audytu wewnętrznego, audytu zewnętrznego, dokumenty dotyczące kontroli i przeglądów.
6. Elementem towarzyszącym samoocenie są badania opinii mieszkańców jednostki samorządowej oraz jej radnych. W macierzy zaawansowania, pod opisem każdej z zasad, znajduje się jedno stwierdzenie, które pochodzi z kwestionariusza dla obywateli. Oczekuje się, że wyniki badań, będące odzwierciedleniem opinii mieszkańców, stanowiąc będą jedno ze źródeł dowodów na poparcie dokonanej samooceny i jako takie powinny zostać uwzględnione podczas określania wartości odnoszących się do nich wskaźników.
7. Końcowy rezultat samooceny obliczany będzie wyłącznie na podstawie wskaźników ujętych w macierzy zaawansowania. Niemniej w procesie weryfikacji dostarczonych wyników uwzględniane będą zaprezentowane przez jednostkę informacje uzupełniające (dowody) oraz wyniki przeprowadzonych badań.
- W zaplanowany proces samooceny na stałe wpisana jest perspektywa doskonalenia działalności jednostek samorządowych. Niezdobycie Znak Jakości Zarządzania powinno skłonić jednostkę samorządową do skoncentrowania się na słabszych wymiarach własnej działalności i podjęcia działań usprawniających (plan działań następczych) w celu ponownego ubiegania się o przyznanie Znaku. Gminy, które otrzymały Znak Jakości, mogą nadal pracować nad poprawą wyników znajdujących się poniżej średniej rezultatów, aby w następnej edycji otrzymać znak o wyższej wartości punktowej.

**EUROPEJSKI ZNAK  
JAKOŚCI ZARZĄDZANIA  
W SAMORZĄDZIE  
TERYTORIALNYM  
PRYZNAWANY  
JEST NA DWA LATA**

**Poziom zaawansowania gminy w realizowaniu zasady ocenia się jako:**

OCENA

ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	OCENA				
			ND	BS	RS	RD	BD
			0	1	2	3	4
<b>1. Udział obywateli, uczciwy przebieg wyborów i reprezentacja</b>	1. Wybory lokalne odbywają się w sposób wolny i uczciwy, zgodnie z ustawodawstwem krajowym oraz bez oszustw.	1. Gmina przeprowadza wybory zgodnie z obowiązującym prawem. Wyniki wyborów nie są podważane.					
	2. Obywatele stanowią główny punkt odniesienia działalności publicznej i są włączani w życie publiczne na szczeblu lokalnym w przejrzysty zdefiniowany sposób.	2. W ramach jasno zdefiniowanego procesu konsultacji gmina aktywnie informuje mieszkańców o swoich planach i zaprasza obywateli, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa, lokalne media i inne grupy do zgłaszania uwag do zapisów zawartych w tych planach.					
		3. Jednostka samorządu stara się wzmocnić obowiązujące regulacje i doskonalić praktyki uczestnictwa obywateli w lokalnym życiu publicznym.					
		4. Konsultacje społeczne przeprowadza się we wstępnej fazie procesu decyzyjnego.					
	3. Wszystkie kobiety i wszyscy mężczyźni mają możliwość aktywnego uczestnictwa w procesie decyzyjnym, bezpośrednio lub poprzez uprawnione organy pośrednie reprezentujące ich potrzeby i interesy. Tak szeroki udział opiera się na wolności słowa, zgromadzeń i stowarzyszeń.	5. Istnieje aktywny program, w ramach którego wyłonieni w wyborach przedstawiciele angażują obywateli w proces podejmowania decyzji.					
		6. Istnieje aktywny program mający na celu mobilizowanie mieszkańców do aktywnego przyjmowania na siebie ról przedstawicielskich w społeczności lokalnej.					
	4. Wszystkie głosy, w tym głosy osób mniej uprzywilejowanych i znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji, są słyszane i brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, w tym decyzji o rozdzielaniu zasobów.	7. Poddano analizie uwarunkowania związane z uczestnictwem obywateli w wyborach i podjęto działania mające na celu zapewnienie, aby prawa i możliwości uczestnictwa żadnej grupy nie zostały ograniczone.					
		8. Istnieje aktywny program włączający w proces decyzyjny osoby, które są społecznie wykluczone lub zagrożone wykluczeniem społecznym.					
	5. Zawsze podejmowane są szczerze próby mediacji pomiędzy różnymi artykułowanymi lokalnie, uzasadnionymi interesami. Zawsze widoczne są dążenia do osiągnięcia szerokiego konsensusu w określeniu najlepiej pojmowanego interesu całej społeczności lokalnej oraz zdefiniowania najlepszych dróg jego osiągnięcia.	9. Jednostka samorządu zidentyfikowała najważniejsze grupy interesariuszy (w tym organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa, lokalne media i inne grupy interesów). Wykaz ten podlega systematycznemu przeglądowi i aktualizacji.					
		10. W jednostce samorządu wprowadzono deliberacyjne techniki podejmowania decyzji (np. deliberacyjne wystąpienie, jury obywatelskie, budżet partycypacyjny, itp.).					
6. Decyzje podejmowane są zgodnie z wolą większości, ale prawa i uzasadnione interesy mniejszości są respektowane.	11. Struktura demograficzna grona urzędników wybieranych w wyborach odzwierciedla skład społeczny gminy.						
W naszej gminie ludzie są zadowoleni z możliwości wpływania na decyzje władz samorządowych, które leżą w obszarze ich zainteresowania. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)							

ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	OCENA				
			0	1	2	3	4
<b>2. Responsywność, szybkość reagowania</b>	1. Cele, zasady, struktury organizacyjne i procedury są dostosowywane do uzasadnionych oczekiwań i potrzeb obywateli.	1. We wszystkich procesach decyzyjnych istnieją jasne wytyczne i procedury dla zaangażowanych w nie urzędników, radnych i innych reprezentantów pochodzących z wyboru.					
		2. Jednostka samorządu dba o to, by wszyscy pochodzący z wyboru reprezentanci kierowali się interesem lokalnych mieszkańców.					
	2. Usługi publiczne są świadczone w racjonalnym czasie, a na wnioski i skargi udziela się odpowiedzi bez zbędnej zwłoki (zgodnie z obowiązującym prawem lub przed prawnie wyznaczonym terminem).	3. Opracowano i wdrożono indywidualną procedurę składania skarg dotyczącą funkcjonowania lokalnych służb publicznych i jednostek organizacyjnych wraz z terminami udzielania na nie odpowiedzi. Istnieją dowody, że procedura ta jest stosowana.					
		4. Informacje dotyczące skarg na działalność jednostki samorządowej oraz udzielanych odpowiedzi i reakcji na skargi, w tym wprowadzonych zmian będących wynikiem otrzymywanych skarg, są udostępniane urzędnikom, radnym i obywatelom.					
		5. Jeśli konieczne są zmiany w prowadzonych politykach publicznych i sposobie świadczenia usług, to są one wprowadzane na podstawie badań, raportów, konsultacji, skarg i innych usystematyzowanych metod pozyskiwania informacji. Wprowadzone zmiany są skutecznie podawane do wiadomości publicznej.					
		6. Gmina zapewnia dobrą, efektywną „obsługę klienta” poprzez zapewnienie, aby usługi były świadczone przez wykwalifikowany i dobrze wyszkolony personel, który rozumie potrzeby mieszkańców.					
	W naszej gminie skargi na sposób świadczenia usług przez instytucje samorządowe lub zaangażowanych wykonawców są rozpatrywane w sposób profesjonalny. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)						

Poziom zaawansowania gminy w realizowaniu zasady ocenia się jako:

			OCENA				
			ND	BS	RS	RD	BD
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
3. Efektywność i skuteczność	1. Osiągane wyniki działalności są zgodne z ustalonymi celami.	1. Jednostka samorządu planuje swoje działania i związane z nimi budżet w perspektywie długoterminowej – zarówno w wymiarze strategicznych celów rozwojowych, jak i w zakresie opracowywania planów operacyjnych.					
	2. Dostępne zasoby są wykorzystywane w najlepszy możliwy sposób.	2. Informacje dotyczące wyników i rezultatów działalności gromadzone są w sposób systematyczny i są regularnie poddawane przeglądowi. Jednostka samorządu podejmuje działania zmierzające do niwelowania różnic pomiędzy oczekiwanymi, a rzeczywistymi efektami działalności.					
	3. Systemy zarządzania działalnością umożliwiają ocenę oraz poprawianie wydajności i efektywności świadczenia usług.	3. Jednostka samorządu opracowuje i wdraża ramy (systemy) zarządzania działalnością, które obejmują wszystkie jej cele, realizowane usługi i pełnione funkcje. W skład tych systemów wchodzi zestaw mierzalnych wskaźników oraz zasady dotyczące sprawozdawczości z osiągniętych rezultatów.					
		4. Jednostka samorządu aktywnie uczestniczy w wymianie dobrych praktyk z innymi jednostkami i wykorzystuje te informacje do poprawy efektywności i skuteczności własnego działania.					
		5. Jednostka samorządu opracowuje dokument dotyczący strategicznej i operacyjnej oceny realizowanych polityk publicznych.					
		6. W celu planowania i realizacji polityk publicznych w przyszłości gmina uwzględnia wyniki ewaluacji swojej działalności.					
	4. W regularnych odstępach czasu przeprowadzane są audyty w celu oceny i poprawy wyników działalności <sup>1</sup> .	7. Wdrożone procedury, sprawozdania z efektów realizacji zadań oraz systemy zarządzania informacją są poddawane niezależnym audytom, a ich wyniki są przedstawiane radnym.					
		8. Wszystkie główne usługi realizowane przez jednostkę samorządową oraz pełnione przez nią funkcje są, w określonych odstępach czasu, poddawane systematycznym przeglądom, w celu oceny ich skuteczności i efektów.					
		9. Jednostka samorządu gromadzi i analizuje dane umożliwiające identyfikację wzorców działania w celu podnoszenia wydajności i skuteczności własnych działań.					
	Ogólnie rzecz biorąc, ludzie w naszej gminie są zadowoleni z usług oferowanych przez instytucje samorządowe. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)						

<sup>1</sup> „Audyty” dotyczy audytów służących poprawie funkcjonowania gminy.



**Poziom zaawansowania gminy w realizowaniu zasady ocenia się jako:**

		OCENA					
		ND	BS	RS	RD	BD	
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
4. Otwartość i jawność	1. Decyzje są podejmowane i wykonywane zgodnie z ustalonymi zasadami i obowiązującymi regulacjami.	1. Jednostka samorządu posiada jasne i zrozumiałe proceduralne ramy działania, które są w sposób zrozumiały komunikowane interesariuszom.					
		2. Proceduralne ramy działania jednostki samorządowej obejmują przejrzysty system delegowania uprawnień, określania odpowiedzialności za podejmowanie poszczególnych decyzji oraz procesu ich podejmowania, egzekwowania i upowszechniania.					
		3. Gmina podejmuje i egzekwuje decyzje w sposób jawny, przejrzysty, odpowiedzialny i terminowy, zgodnie z obowiązującymi procedurami i obowiązującymi przepisami, w zgodzie z międzynarodowymi standardami i najlepszymi praktykami.					
		4. Istnieją jasno określone procedury odwoływania się od decyzji podejmowanych przez organy samorządowe. Informacje na ich temat są upubliczniane w sposób skuteczny i zrozumiały dla mieszkańców.					
		5. Radni opozycyjni mają efektywne możliwości zgłaszania projektów, propozycji, poprawek do uchwał i interpelacji. Opozycja ma również prawo wnioskować o ustanawianie i zwoływanie posiedzeń komisji nadzwyczajnych (doraźnych) w określonych sprawach i ma zagwarantowane prawo do uczestnictwa w pracach określonych ciał kolegialnych.					
	2. Zapewniony jest publiczny dostęp do wszystkich informacji, które nie są niejawnie z przyczyn ściśle określonych w przepisach prawa (np. ochrona prywatności lub zapewnienie uczciwości procedur udzielania zamówień publicznych).	6. Jednostka samorządu zapewnia regularny i łatwy kontakt obywateli z wybieralnymi reprezentantami społeczności lokalnej.					
		7. Jednostka samorządu prowadzi aktywne działania informacyjne wśród mieszkańców.					
		8. Posiedzenia rady są z zasady otwarte dla publiczności i mediów, a porządek obrad i rozpatrywane dokumenty są publicznie dostępne.					
	3. Informacje o podejmowanych decyzjach oraz sposobach i efektach wdrażania polityk publicznych są udostępniane opinii publicznej w taki sposób, aby umożliwić jej skuteczne śledzenie działalności władz lokalnych i wnoszenie własnego wkładu w prowadzone prace.	9. Organy jednostki samorządu posiadają przynajmniej roczne programy swoich prac, które były w sposób efektywny konsultowane z mieszkańcami i radnymi. Programy te są rozpowszechniane i publicznie łatwo dostępne.					
		10. Przedstawiciele pochodzący z wyboru wykazują otwartość wobec mediów i gotowość do dostarczania mediom informacji.					
Nasza gmina świetnie sobie radzi z informowaniem obywateli o sprawach dotyczących działalności władz samorządowych. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)							

ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
5. Przestrzeganie prawa	1. Władze lokalne przestrzegają prawa i stosują się do orzeczeń sądowych.	1. Jednostka samorządu zawsze przestrzega wszystkich obowiązujących przepisów i regulacji prawnych.					
		2. Jednostka samorządu podaje do publicznej wiadomości informacje o wszelkich orzeczeniach sądowych oraz decyzjach organów nadzoru w sprawach jej dotyczących.					
	2. Uchwały, procedury, regulacje i inne decyzje są uchwalane / podejmowane zgodnie z określonymi prawem zasadami i są egzekwowane w sposób bezstronny.	3. Uchwały, procedury, regulacje i inne decyzje są uchwalane / podejmowane zgodnie z określonymi prawem zasadami.					
		4. Uchwały, procedury, regulacje i inne decyzje są egzekwowane w sposób bezstronny.					
W naszej gminie pierwszeństwo mają wspólne interesy wszystkich mieszkańców, a nie interesy prywatne. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)							

Poziom zaawansowania gminy w realizowaniu zasady ocenia się jako:						OCENA							
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4	ND	BS	RS	RD	BD	
6. Etyczne postępowanie	1. Dobro publiczne stawia się przed interesem prywatnym.	1. O politykach publicznych decyduje się, biorąc pod uwagę zrównoważony rozwój społeczności lokalnej.											
		2. Interes lokalnej społeczności jest głównym kryterium rozdziału środków budżetowych jednostki samorządu.											
	2. Istnieją skuteczne środki zapobiegania korupcji i zwalczania wszelkich jej przejawów.	3. Kodeksy postępowania określają standardy etyczne, których przestrzegania oczekuje się od przedstawicieli pochodzących z wyboru i od urzędników. Chodzi tu przede wszystkim o wymóg identyfikacji interesów, ujawniania prezentów i korzystania z różnego rodzaju zaproszeń w publicznie dostępnych rejestrach.											
		4. Przyjęto specjalne procedury dotyczące sposobu podejmowania decyzji w dziedzinach, które są szczególnie narażone na korupcję (takich, jak m.in. zamówienia publiczne, sprzedaż majątku komunalnego, czy udzielanie zezwoleń i licencji).											
		5. Przeprowadzany jest coroczny przegląd zabezpieczeń antykorupcyjnych (na przykład w ramach audytu wewnętrznego lub zewnętrznego).											
		6. Zasady prowadzenia polityki kadrowej obejmują reguły mianowania, awansu i wynagrodzenia pracowników w ścisłej relacji do efektów ich pracy (do osiągnięć) zaś działania dyscyplinarne podejmowane są wyłącznie w oparciu o istniejące, przejrzyste procedury.											
	3. Wszelkie przejawy konfliktu interesów są zgłaszane w odpowiednim czasie. Osoby, których dotyczy konflikt interesów nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących jego rozstrzygnięcia.	7. Pochodzący z wyboru przedstawiciele oraz urzędnicy mają obowiązek zgłaszania wszelkich potencjalnych konfliktów interesów, które mogłyby mieć wpływ na podejmowane przez nich decyzje. Mają oni także obowiązek wstrzymywania się od udziału w podejmowaniu odnośnych decyzji.											
		8. Jednostka samorządu zapewnia skuteczną i wydajną realizację procedur przetargowych, a w przetargach stosuje zdefiniowane z góry kryteria selekcji.											
		9. Jednostka samorządu zapewnia bezpłatny, wolny dostęp do dokumentów i decyzji dotyczących udzielania zamówień publicznych.											
	W naszej gminie wszyscy ludzie są traktowani równo bez względu na swoje powiązania z radnymi czy urzędnikami. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)												

ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4	
7. Kompetencje i potencjał	1. Kompetencje zawodowe osób odpowiedzialnych za zarządzanie jednostką samorządową są utrzymywane na odpowiednim poziomie i systematycznie rozwijane w celu poprawy osiąganych wyników i efektów działalności.	1. Jednostka samorządu weryfikuje kompetencje niezbędne do skutecznego świadczenia usług publicznych i w ramach strategicznego podejścia do zarządzania personelem systematycznie prowadzi ocenę potencjału kadr w celu zidentyfikowania ewentualnych luk kompetencyjnych.						
		2. Jednostka samorządu posiada system rozwoju kompetencji urzędników, na który składają się plany rozwoju zawodowego poszczególnych pracowników.						
	2. Urzędnicy samorządowi są motywowani do ciągłej poprawy wyników swojej pracy.	3. Wdrożono rozwiązania organizacyjne mające na celu motywacyjne nagradzanie dobrych wyników pracy i oddziaływanie na poprawę wyników niezadowolających.						
		4. Jednostka samorządu posiada zdefiniowaną politykę i towarzyszące jej procedury rekrutacji i selekcji pracowników. Rozwiązania w tym zakresie są podawane do wiadomości publicznej i konsekwentnie realizowane.						
		5. W jednostce samorządu jest opracowywany, wdrażany i monitorowany plan szkoleń. Jest on narzędziem pełnego zaspokajania potrzeb szkoleniowych pracowników – rozwijania ich kompetencji i umiejętności zanim ich niedostatek stanie się przeszkodą w świadczeniu odpowiedniej jakości usług. Podejmowane są systematyczne starania, aby brak szkoleń nie wpływał negatywnie na działalność administracji samorządowej.						
		6. Jednostka samorządu dokonuje systematycznej oceny wdrożenia procedur w zakresie rekrutacji, szkolenia i promocji pracowników, a na podstawie tej oceny wdraża odpowiednie usprawnienia.						
	3. Praktyczne rozwiązania organizacyjne i odpowiednie procedury są wdrażane w celu odpowiedniego wykorzystania umiejętności i wiedzy pracowników dla doskonalenia działalności urzędu samorządowego. Rozwiązania te prowadzą do osiągnięcia lepszych wyników działalności.	7. Dla każdego stanowiska określone są kryteria selekcyjne, które są podawane do wiadomości wszystkich kandydatów ubiegających się o pracę. Kryteria te uwzględniają zasadnicze wymogi związane z danym stanowiskiem i nie wykluczają reprezentantów żadnych grup społecznych.						
		8. Urzędnicy regularnie otrzymują zarówno oceny wyników swojej pracy, jak i informację zwrotną na temat postępów w rozwoju kompetencji zawodowych. Informacje te przekazywane są w ramach systematycznie prowadzonej oceny pracowniczej.						
	Większość urzędników w naszej gminie to kompetentni ludzie, którzy (zwykle) wiedzą, co robią. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)							

**Poziom zaawansowania gminy w realizowaniu zasady ocenia się jako:**

OCENA

ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	OCENA				
			ND	BS	RS	RD	BD
			0	1	2	3	4
8. Innowacyjność i otwartość na zmiany	1. Poszukuje się nowych i skutecznych rozwiązań problemów i wykorzystuje się nowoczesne metody świadczenia usług.	1. Jednostka samorządu posiada usystematyzowane i ustrukturyzowane podejście do wyszukiwania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań zarządczych oraz wykorzystania wyników badań dla stymulowania rozwoju.					
		2. Jednostka samorządu podejmuje działania w celu identyfikacji i wdrażania dobrych praktyk realizacji usług publicznych oraz stosowania nowoczesnych rozwiązań w tym zakresie.					
	2. Istnieje gotowość do realizacji różnego rodzaju programów pilotażowych, eksperymentalnej realizacji nowych projektów oraz uczenia się na podstawie cudzych doświadczeń.	3. Jednostka samorządu aktywnie uczestniczy w projektach pilotażowych dotyczących dobrego zarządzania w samorządzie terytorialnym i/lub efektywnej realizacji usług publicznych.					
	3. W dążeniu do osiągnięcia lepszych wyników w działalności jednostki samorządowej tworzony jest klimat sprzyjający zmianom i innowacjom.	4. Pochodzący z wyboru przedstawiciele i urzędnicy są w widoczny sposób zaangażowani w podejmowanie działań mających na celu czerpanie korzyści z nowych rozwiązań i dobrych praktyk.					
	W naszej gminie widoczne jest przyjazne podejście do postulatów i sugestii obywateli, służących poprawie świadczenia usług publicznych. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)						

ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	OCENA				
			0	1	2	3	4
9. Orientacja na trwałość i długofalowość działań	1. W prowadzonej obecnie polityce jednostki samorządowej uwzględnia się potrzeby przyszłych pokoleń.	1. Jednostka samorządowa ma usystematyzowane i ustrukturyzowane podejście do długoterminowego rozwoju.					
		2. W procesie planowania standardowo uwzględniana jest perspektywa potrzeb przyszłych pokoleń.					
	2. Kwestia zrównoważonego rozwoju lokalnego jest trwałym elementem kształtowania i realizacji usług publicznych. W decyzjach dąży się do bilansowania wszystkich kosztów, a nie do przenoszenia problemów i napięć - czy to środowiskowych, strukturalnych, finansowych, gospodarczych, czy społecznych - na przyszłe pokolenia.	3. Politycy i kadra kierownicza wyższego szczebla wykazują się wyraźnym zaangażowaniem i determinacją w zakresie trwałego równoważenia obszarów realizowanych przedsięwzięć rozwojowych.					
		4. Zapewnienie zrównoważonego i trwałego rozwoju to integralny element procesu tworzenia lokalnych polityk i strategii, planowania działań i wyznaczania celów we wszystkich typach, funkcjach i obszarach usług.					
		5. Kwestie zrównoważonego rozwoju są uwzględniane w wymiarze alokacji zasobów i podziału kompetencji (np. w ramach wielofunkcyjnych zespołów roboczych).					
		6. W sposób rutynowy dba się o to, aby procesy monitoringowe realizowane w gminie (jak np. ocena efektywności i skuteczności działań, audyt i kontrola, itp.), dostarczały informacji zwrotnych w kwestii realizacji w praktyce zasady zrównoważonego rozwoju oraz służyły formułowaniu wyzwań w tym zakresie.					
	3. Istnieje szeroka i długofalowa wizja przyszłości społeczności lokalnej oraz podzielane przez interesariuszy rozumienie, co jest potrzebne do realizacji takiej wizji rozwoju.	7. Stosowane jest partycypacyjne podejście do podejmowania decyzji w sprawach dotyczących kształtowania zrównoważonego rozwoju.					
		8. Istnieje wieloletni plan gospodarki kapitałowej, który zapewnia długoterminową rentowność infrastruktury i składników majątku gminy.					
	4. Panuje zrozumienie złożoności historycznej, kulturowej i społecznej, na której opiera się przyjęta wizja rozwoju.	9. Istnieje usystematyzowane i ustrukturyzowane podejście do respektowania istotnych historycznych, kulturowych i społecznych elementów kształtujących tożsamość społeczności lokalnej.					
W naszej gminie władze samorządowe angażują mieszkańców w rozwiązywanie lokalnych problemówi podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)							

**Poziom zaawansowania gminy w realizowaniu zasady ocenia się jako:**

OCENA

ZASADA		STANDARDY DZIAŁAŃ		WSKAŹNIKI		0	1	2	3	4	
10. Należyte zarządzanie finansami	1. Opłaty nie przekraczają kosztów świadczonych usług i nie zmniejszają nadmiernie popytu, zwłaszcza w przypadku ważnych usług publicznych.		1. Urzędnicy pochodzący z wyboru znają uzasadnienie i podstawę opłat pobieranych za usługi.								
	2. Dostępne zasoby są wykorzystywane w najlepszy możliwy sposób.		2. Stałe i przejrzyste instrukcje finansowe określają zakres odpowiedzialności finansowej, która dotyczy wszystkich osób pracujących w jednostce samorządowej.								
			3. Dział audytu wewnętrznego dokonuje przeglądu transakcji finansowych w celu zapewnienia ich zgodności z zatwierdzonymi procedurami wewnętrznymi.								
			4. Urzędnikom i przedstawicielom pochodzącym z wyboru przedstawia się regularne raporty zawierające porównanie rzeczywistych dochodów i wydatków z budżetem.								
			5. Księgi rachunkowe są poddawane badaniu/audytowi przez osoby niezależne od jednostki samorządowej.								
			6. Wyniki kontroli, audytów zewnętrznych oraz wyniki sesji absolutoryjnych są podawane do wiadomości publicznej.								
			7. Przeprowadzany regularnie audyt obejmuje przegląd efektów finansowych realizacji usług publicznych świadczonych przez gminę.								
	3. Wieloletnie plany inwestycyjne są opracowywane w konsultacji z mieszkańcami.		8. Budżety roczne i prognozy wieloletnie są przyjmowane przed rozpoczęciem adekwatnego okresu. Budżety, plany i prognozy zawierają analizę kluczowych zasobów i zaciągniętych zobowiązań.								
			9. Proces tworzenia budżetu obejmuje szeroko zakrojone konsultacje społeczne.								
			10. Budżet, stawki podatkowe oraz roczne sprawozdania dotyczące wyników i efektów realizacji usług są podawane do publicznej wiadomości.								
4. Dokonuje się właściwego szacowania ryzyka i zarządzania ryzykiem, m.in. poprzez publikację skonsolidowanych sprawozdań finansowych oraz – w przypadku partnerstw publiczno-prywatnych – poprzez realistyczny podział ryzyka.		11. Wszystkim obywatelom udostępnia się przystępnie opracowane, sumaryczne informacje o lokalnym budżecie i podatkach.									
		12. Jednostka samorządu systematycznie identyfikuje i analizuje ryzyko finansowe oraz ryzyko związane z dostarczaniem usług publicznych i zarządza tym ryzykiem poprzez: – akceptowanie i rozpoznawanie ryzyka; – unikanie ryzyka (np. poprzez przeniesienie działalności do innego podmiotu); – przenoszenie ryzyka (np. poprzez partnerstwa publiczno-prywatne lub uzyskanie ubezpieczenia handlowego) bądź – dzielenie ryzyka (np. współpraca z inną jednostką samorządową).									
5. Jednostka uczestniczy w kształtowaniu rozwiązań służących solidarnej współpracy samorządowej skutkującej sprawiedliwym podziałem obciążeń i korzyści oraz ograniczaniem ryzyka (systemy wyrównawcze, współpraca międzygminna, współudział w ryzyku).		13. Podejście bazujące na współpracy międzygminnej stanowi istotny element postępu i doskonalenia zarządzania jednostką samorządową.									
		14. Jednostka samorządu aktywnie współpracuje z innymi jednostkami (np. uczestniczy w porozumieniu gmin) w celu poprawy wyników działania i doskonalenia realizacji usług publicznych.									
Nasza gmina dobrze sobie radzi z informowaniem mieszkańców o tym skąd bierze pieniądze i na co je wydaje. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)											

Poziom zaawansowania gminy w realizowaniu zasady ocenia się jako:			OCENA				
ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
11. Prawa człowieka, różnorodność kulturowa i spójność społeczna	1. Prawa człowieka są respektowane, chronione i urzeczywistniane w sferze podlegającej wpływowi władz samorządowych, a wszelka dyskryminacja jest zwalczana.	1. Jednostka samorządu zapewnia zaangażowanie wszystkich, różnorodnych grup społecznych w życie publiczne, określa antydyskryminacyjne cele i wdraża działania, które są realizowane we wszystkich obszarach prowadzonych przez samorząd polityk publicznych.					
		2. Jednostka samorządu podejmuje aktywne działania mające na celu ochronę wszystkich obywateli przed dyskryminacją i wykluczeniem.					
	2. Różnorodność kulturowa jest traktowana jako atut. Podejmowane są systematyczne wysiłki zmierzające do tego, aby wszyscy mieszkańcy aktywnie uczestniczyli w życiu społeczności lokalnej, identyfikowali się z nią i nie czuli się wykluczeni.	3. Jednostka samorządu udostępniając zasoby, wspierając i dotując działania podmiotów pozarządowych, promując dialog i zachęcając różnych interesariuszy do współpracy, aktywnie promuje różnorodność i wzmacnia spójność społeczną jako leżące w najlepszym interesie wszystkich obywateli.					
		4. Jednostka samorządu wyznaczyła sobie jasne cele w zakresie poprawy spójności społecznej i maksymalizacji potencjału różnorodności kulturowej poprzez zachęcanie różnych grup mieszkańców do intensywniejszych kontaktów i współpracy.					
	3. Wspierana jest spójność społeczna i integracja obszarów o niekorzystnych warunkach gospodarowania.	5. Jednostka samorządu przyjęła indywidualne plany dla poszczególnych grup defaworyzowanych lub zagrożonych wykluczeniem.					
	4. Dostęp wszystkich mieszkańców, w szczególności członków grup znajdujących się w najbardziej niekorzystnej sytuacji, do podstawowych usług jest zapewniony i gwarantowany.	6. Radni i pracownicy jednostki samorządowej wraz ze wszystkimi partnerami strategicznymi dbają o to, by cele w zakresie równości były zintegrowane i znajdowały swoje odzwierciedlenie w strategiach, planach zagospodarowania przestrzennego i procedurach realizacji usług publicznych.					
W naszej gminie radni chcą i potrafią uzasadnić swoje decyzje przed mieszkańcami. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)							

ZASADA	STANDARDY DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI	0	1	2	3	4
12. Rozliczalność, odpowiedzialność władz	1. Wszyscy decydenci, zarówno zbiorowi, jak i indywidualni, ponoszą odpowiedzialność za swoje decyzje.	1. Wszyscy decydenci mają świadomość swojej zbiorowej i indywidualnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje, a zakresy odpowiedzialności są jasno określone w przyjętych procedurach i w opisach stanowisk pracy.					
		2. Rada przygotowuje regularne raporty / sprawozdania z własnej działalności (co najmniej raz w roku) zawierające prezentację najważniejszych podejmowanych decyzji i działań. Raporty podawane są do publicznej wiadomości.					
	2. Decyzje są jawne, podlegają uzasadnieniu i mogą podlegać sankcjom.	3. Przyjęte w jednostce samorządowej proceduralne ramy działania zawierają szczegółowe ustalenia dotyczące raportowania, wyjaśniania i sankcjonowania decyzji. Są one w odpowiedni, skuteczny sposób prezentowane radnym, urzędnikom i obywatelom.					
		4. W jednostce samorządu opracowywane są sprawozdania, które zawierają informacje o działalności i decyzjach podejmowanych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Sprawozdania te są publicznie łatwo dostępne.					
	3. Istnieją skuteczne środki zaradcze przeciwko niewłaściwemu administrowaniu i działaniom władz lokalnych naruszającym prawa obywatelskie.	5. Jednostka samorządu posiada przejrzyste i efektywne procedury dotyczące audytu i kontroli wewnętrznej, zgodne z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi. Procedury kontroli są skuteczne, przestrzegane, uznawane za niezależne i są realizowane bez zastraszania ani stronniczości.					
		6. Audytorzy są w stanie w sposób bezstronny i przejrzysty określić odpowiedzialność za decyzje we wszystkich kontrolowanych działaniach. Osoby podejmujące stosowne decyzje zawsze wykazują gotowość do uczestnictwa w procesach kontroli publicznej.					
		7. Jednostka samorządu wypracowała mechanizmy skutecznego przeciwdziałania ryzyku niewłaściwego administrowania oraz ewentualnym przypadkom naruszania praw obywatelskich. Przyjęte rozwiązania są zgodne ze społecznie akceptowanymi normami, regulacjami prawnymi i najlepszymi praktykami.					
W naszej gminie radni chcą i potrafią uzasadnić swoje decyzje przed mieszkańcami. (wskaźnik odnoszący się do wyników badania sondażowego)							



## Tablica podsumowująca stopień zaawansowania

ZASADY JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W SAMORZĄDZIE TERYTORIALNYM:		WYNIK ŚREDNI:	UZASADNIENIE / ŹRÓDŁA DOWODÓW:
1	Udział obywateli, uczciwy przebieg wyborów i reprezentacja		
2	Responsywność, szybkość reagowania		
3	Efektywność i skuteczność		
4	Otwartość i jawność		
5	Przestrzeganie prawa		
6	Etyczne postępowanie		
7	Kompetencje i potencjał		
8	Innowacyjność i otwartość na zmiany		
9	Orientacja na trwałość i długofalowość działań		
10	Należyte zarządzanie finansami		
11	Prawa człowieka, różnorodność kulturowa i spójność społeczna		
12	Rozliczalność, odpowiedzialność władz		
Łączny wynik:			

*„EloGE podkreśla osiągnięcia jednostek samorządowych. Urzędy, które chcą otrzymać certyfikat, muszą same ocenić swoje dokonania, zweryfikować działania w odniesieniu do szczegółowo określonych standardów.”*

**Jutta Gutzkow - Szefowa Wydziału  
Dobrego Zarządzania Rady Europy**



## W dniu 8 października 2018 roku w Warszawie w Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej wręczyła pierwsze w Polsce certyfikaty Europejskiego Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym (ELOGE).

Nastąpiło to podczas uroczystości wręczenia samorządowcom **Nagród im. Jerzego Regułskiego** oraz **Michała Kuleszy** połączonej z ogłoszeniem **Rankingu Samorządów „Rzeczpospolitej”**.

**Certyfikaty ELOGE** otrzymało 9 urzędów samorządowych (7 gmin i 2 powiaty), które zgłosiły się do Programu, z sukcesem przeszły przez proces

samooceny, dostarczyły wyniki badań społecznych oraz zebrały odpowiednią dokumentację.

Statuetki i certyfikaty zostały wręczone przez panią **Juttę Gutzkow**, szefową Good Governance Division z Rady Europy i pana **Cezarego Trutkowskiego**, prezesa zarządu Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej.

## Przedstawiamy 9 urzędów, którym został przyznany Certyfikat ELOGE na lata 2018–2020

### Urząd Gminy i Miasta w Chęcinach, woj. świętokrzyskie



Gmina miejsko-wiejska położona w województwie świętokrzyskim, w powiecie kieleckim. W skład gminy wchodzi 21 miejscowości w 18 sołectwach. Siedzibą gminy, liczącej niemal 15 tys. mieszkańców, jest miasto Chęciny. Razem z Kielcami, Daleszycami i Morawicą Chęciny tworzą aglomerację kielecką.

Miasto jest ośrodkiem przemysłu materiałów budowlanych. W jego okolicach eksploatowany jest wapień, tzw. marmur chęciński. Rozwija się tu także przemysł spożywczy. Gmina, w obrębie której znajdują się liczne atrakcje przyrodnicze i zabytki, stawia także na rozwój turystyki.



#### Robert Jaworski, Burmistrz Miasta i Gminy Chęciny

*„Zdecydowaliśmy się na udział w programie by pokazać, że Urząd Gminy i Miasta w Chęcinach od lat w swojej pracy kieruje się wysokimi standardami dobrego administrowania. Udało nam się wprowadzić europejską jakość w zarządzaniu opartą na przestrzeganiu prawa, należyтым rozporządzaniu finansami i przede wszystkim na etycznym postępowaniu i uczciwości. Docenienie przez Radę Europy stosowanych przez nas zasad jakości zarządzania to ukoronowanie wyteżonej pracy i potwierdzenie, że pracujemy na najwyższym europejskim poziomie. Zdobywanie Europejskiego Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym jest dla nas dużym wyróżnieniem i motywacją do dalszych działań.”*

### Urząd Gminy i Miasta w Goleniowie, woj. zachodniopomorskie



Gmina miejsko-wiejska położona w województwie zachodniopomorskim, w powiecie goleniowskim. W skład gminy wchodzi 69 miejscowości w 33 sołectwach. Siedzibą gminy, liczącej 34,4 tys. mieszkańców, jest Goleniów, jedno z większych miast województwa zachodniopomorskiego. Na obszarze gminy ustanowiono podstrefę inwestycyjną

Kostrzyńsko-Słubickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Goleniów stawia na rozwój przemysłu - Goleniowski Park Przemysłowy przyciąga 50 zagranicznych inwestorów, m.in. z Niemiec, Szwecji i Danii, oferując atrakcyjne warunki działania. Liczne atrakcje i zabytki sprawiają, że w gminie rozwija się także turystyka.



#### Robert Krupowicz, Burmistrz Gminy Goleniów

*„Bardzo cenimy sobie niezależne opracowania i oceny dotyczące naszej działalności. Wyróżnienie naszej gminy Znakiem ELOGE jest kolejną motywacją do tworzenia szeroko rozumianego społeczeństwa obywatelskiego. Tylko pełne zaangażowanie i udział mieszkańców pozwala na jasne formułowanie i efektywną realizację celów, które w sposób świadomy zaspokajają potrzeby lokalnych środowisk.”*

## Starostwo Powiatowe w Krapkowicach, woj. opolskie



Powiat krapkowicki położony jest w województwie opolskim. W jego skład wchodzi pięć gmin: wiejsko-miejskie Krapkowice, Gogolin i Zdzeszowice oraz wiejskie Strzeleczki i Wałce. Liczy 64,4 tys. mieszkańców. Przez jego teren przebiega autostrada A4 łącząca zachód ze wschodem Europy. Dobrze rozwinięta infrastruktura

i zasoby naturalne umożliwiły rozwój przemysłu, m.in. budowlanego (Górażdże Cement S.A. i Górażdże Wapno Sp. z o.o. w gminie Gogolin), papierniczego (zakłady Metsa Tissue w gminie Krapkowice) czy koksowniczego (Zakłady Koksownicze „Zdzeszowice” Sp. z o.o. w gminie Zdzeszowice).

### Maciej Sonik, Starosta Krapkowicki



„Miarą jakości w zarządzaniu samorządem lokalnym są nie tylko wskaźniki, lecz nade wszystko zadowolenie mieszkańców ze sprawnej, profesjonalnej i przyjaznej obsługi, traktowanych w kategorii partnera, a nie petenta. Misja zarządzania powiatem wymaga pełnej otwartości na potrzeby społeczności oraz ciągłego doskonalenia z uwzględnieniem najlepszych europejskich wzorców i idei. Zasady te reprezentuje Europejski Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym. Przyznany nam Znak Jakości traktujemy jako zobowiązanie i zachętę do dalszego doskonalenia procesu zarządzania powiatem.”

## Urząd Gminy Lesznówola, woj. mazowieckie



Gmina wiejska z siedzibą w Lesznówoli, licząca ok. 30 tys. mieszkańców, położona jest w województwie mazowieckim w powiecie piaseczyńskim. W jej skład wchodzi 22 sołectwa. Bliskość stolicy i międzynarodowego lotniska im. Fryderyka Chopina, atrakcyjne tereny

inwestycyjne oraz dobry stan infrastruktury technicznej to atuty, dzięki którym Lesznówola intensywnie się rozwija. Aż trudno uwierzyć, że jeszcze kilkanaście lat temu była gminą typowo rolniczą.



### Maria Jolanta Batycka-Wąsik, Wójt Gminy Lesznówola

„Decyzję o przyznaniu Gminie Lesznówola Certyfikatu ELOGE z zakresu zarządzania przyjęliśmy z wielką satysfakcją, tym bardziej, że certyfikaty te były przyznawane w Polsce po raz pierwszy. Świadczenie szeroko pojętych usług dla naszych Mieszkańców na jak najwyższym poziomie, to podstawa działalności Urzędu i cel przyświecający lesznówolskim urzędnikom. Certyfikat ELOGE jest więc nie tylko ogromnym wyróżnieniem ale i zobowiązaniem.”

## Urząd Miejski w Obornikach, woj. wielkopolskie



Oborniki to miasto w województwie wielkopolskim, oddalone o 25 km od Poznania. Liczące 18 tys. mieszkańców jest ośrodkiem skupiającym duże firmy, zajmujące się m.in. produkcją stolarki okiennej, mebli tapicerowanych, destylacją alkoholi i produkcją płyt

warstwowych. Rozwojowi gospodarczemu miasta sprzyja jego dogodne położenie przy trasach komunikacyjnych: przez Oborniki przechodzi droga krajowa nr 11 Bytom-Poznań-Kołobrzeg, drogi wojewódzkie nr 178 i 187 i linia kolejowa z Poznania do Piły.



### Tomasz Szrama, Burmistrz Obornik

„Od początku pracy na stanowisku burmistrza Obornik wspólnie z urzędnikami staramy się podnosić standardy pracy i obsługi mieszkańców. Cieszę się, że praca urzędu oraz urzędników i zaangażowanie mieszkańców przyczyniło się do tego, że znaleźliśmy się wśród 9 jednostek samorządowych w całej Polsce, które otrzymały Certyfikat ELOGE. Niezmiernie ważne jest dla mnie to, że wśród wielu certyfikatów, za które trzeba po prostu zapłacić, tego nie można kupić, bowiem przyznawany jest za konkretnie wykonaną pracę.”

## Urząd Miasta Piły, woj. wielkopolskie



Piła położona w województwie wielkopolskim jest siedzibą powiatu pilskiego. Liczące ponad 74 tys. mieszkańców miasto jest znaczącym w skali kraju skrzyżowaniem szlaków komunikacyjnych. Tu przecinają się drogi prowadzące z Wybrzeża na południe i na zachód do Niemiec oraz ze Szczecina

i Świnoujścia do Bydgoszczy, Torunia i Warszawy. Ze względu na nieskażoną przyrodę, jeziora i piękne krajobrazy okolice Piły przyciągają turystów. Samo miasto to rozwijający się ośrodek gospodarczy z wiodącymi branżami: elektroniczną, elektryczną i poligraficzną.

### Beata Dudzińska, Zastępca Prezydenta Miasta Piły



„Decyzja o przystąpieniu do procedury uzyskania Certyfikatu ELOGE podyktowana była chęcią potwierdzenia standardów zarządzania przestrzeganych w naszej gminie. Niejednokrotnie, z powodzeniem, poddawani jesteśmy ocenom i audytorom polskich instytucji, dlatego tym razem zdecydowaliśmy się sprawdzić na poziomie standardów europejskich ustanowionych przez Radę Europy. Ubiegaliśmy się o Europejski Certyfikat Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym w przekonaniu, że świadczymy usługi dla Miasta na wysokim poziomie. Jak się później okazało spełniamy 12 zasad dobrego zarządzania związanych z jakością podejmowanych działań i etyką, a to wyróżnienie ma dla nas tym większą wartość, gdyż oceniali nas mieszkańcy Piły.”

## Urząd Gminy w Stoczku, woj. mazowieckie



Gmina Stoczek położona jest w województwie mazowieckim w powiecie węgrowskim. W jej skład wchodzi 26 miejscowości w 22 sołectwach. Liczy 5 tys. mieszkańców. Jej charakter jest typowo rolniczy, bez przemysłu. Walory krajobrazowe spowodowały włączenie 60% powierzchni gminy do Nadbużańskiego Parku Krajobrazowego.

Ponadto na jej terenie znajduje się rezerwat przyrody Moczydło z siedliskiem czarnego bociana. W centrum Stoczka znajduje się unikatowe stanowisko grzyba podziemnego. Lokalizacja, czyste środowisko i brak przemysłu stwarzają doskonałe warunki do rozwoju turystyki krajoznawczo-przyrodniczej.



### Maciej Wójcik, Wójt Gminy Stoczek w latach 1994-2018

*„Udział w programie to doskonała okazja do sprawdzenia jakości usług świadczonych w urzędzie przez niezależną instytucję za pomocą narzędzi, które pozwalają poznać opinie mieszkańców, pracowników urzędu, radnych zapewniając im przy tym anonimowość. Przyznanie Certyfikatu to niewątpliwie sukces dla mnie jako dla Wójty Gminy, ale też dla wszystkich pracowników urzędu. Dzięki zbiorczym wynikom badań mamy szansę podjąć działania mające na celu eliminację naszych słabych punktów, co będzie bezpośrednią korzyścią dla mieszkańców korzystających z naszych usług.”*



## Starostwo Powiatowe w Tarnowskich Górach, woj. śląskie

Powiat tarnogórski położony jest w województwie śląskim. W jego skład wchodzi cztery gminy miejskie z czterema miastami (Kalety, Miasteczko Śląskie, Radzionków, Tarnowskie Góry) i pięć gmin wiejskich (Krupski Młyn, Ożarowice, Świerklaniec, Tworóg, Zbrosławice). Liczący niemal 140 tys. mieszkańców powiat jest silnie zurbanizowany (68% ludności mieszka w miastach). Jego południowa część jest dobrze rozwinięta prze-

mysłowo (Tarnowskie Góry, Radzionków - tu znajdują się złoża węgla kamiennego). Tereny północno-zachodnie i wschodnie mają charakter rolniczo-leśny. Ze względu na bezpośrednie sąsiedztwo aglomeracji górnośląskiej powiat bardzo szybko zmienia charakter, stając się jej zapleczem. Na terenie powiatu, w gminie Ożarowice, znajduje się Międzynarodowy Port Lotniczy Katowice-Pyrzowice.



### Krystyna Kosmała, Starosta Tarnogórski

*„Starostwo Powiatowe w Tarnowskich Górach postanowiło ubiegać się o przyznanie Certyfikatu ELoGE głównie po to, aby dowiedzieć się jak społeczeństwo lokalne ocenia pracę Urzędu. Uzyskanie certyfikatu to bardzo duże wyróżnienie bowiem potwierdza, że nasi Klienci bardzo dobrze oceniają codzienną pracę urzędników, a Starostwo jest pozytywnie odbierane na zewnątrz. Nagroda stanowi satysfakcję nie tylko dla władz Powiatu, ale również dla wszystkich pracowników, którzy poprzez swoje działania przyczyniają się do sprawnego zarządzania jednostką.”*

## Urząd Miejski w Wejherowie, woj. pomorskie



Wejherowo to miasto w województwie pomorskim, stanowiące część aglomeracji gdańskiej. Liczy niemal 50 tys. mieszkańców i jest siedzibą powiatu wejherowskiego i gminy Wejherowo.

Karwia) i 40 km od lotniska w Gdańsku Rębiechowie, stanowi doskonałą bazę wypadową do największych centrów wypoczynkowo-rozrywkowych Trójmiasta, a stamtąd do państw nadbałtyckich. Przebiega przez nie międzynarodowa trasa E-28 (droga krajowa nr 6), droga wojewódzka 218 oraz północna linia kolejowa Polski. Z Trójmiastem Wejherowo połączone jest poprzez Szybka Kolej Miejską (SKM), a z Gdańskiem i Sopotem dodatkowo obwodnicą trójmiejską.

Wejherowo jest położone w samym sercu Kaszub. Oddalone 25 km od Gdyni i znajdującej się tam bazy promowej, 30 km od miejscowości wypoczynkowych leżących w pasie nadmorskim (Jastrzębia Góra,



### Krzysztof Hildebrandt, Prezydent Wejherowa

*„Mieszkańcy Wejherowa mogą z dumą powiedzieć, że znaleźliśmy się w gronie dziewięciu polskich samorządów wyróżnionych Certyfikatem przez Radę Europy, który potwierdza wysoką jakość pracy wejherowskiego urzędu, zgodnie z europejskimi standardami. Mieszkańcy korzystający z usług Urzędu Miejskiego w Wejherowie wypełnili ankiety, w których wysoko ocenili efekty jego działalności. Cieszę się, że kapituła konkursu także wysoko oceniła istniejące w urzędzie procedury zarządzania uznając je za dobre praktyki, którymi warto dzielić się z innymi.”*

## Wręczenie Certyfikatów ELOGE



Uroczystość wręczenia Certyfikatów ELOGE przebiegła w atmosferze ożywionej dyskusji, w której uczestniczyli polscy samorządowcy, reprezentujący najlepsze polskie gminy, miasta i powiaty. „Wspieranie dobrego, efektywnego zarządzania w samorządach, którego wyrazem jest Europejski Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym to jeden z najistotniejszych elementów misji Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej” – stwierdził Jerzy Stępień, przewodniczący Kapituły Nagrody im. Jerzego Regulskiego i przewodniczący Rady Fundatorów Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej.

**Europejski Znak Jakości Zarządzania w Samorządzie Terytorialnym** wręczany będzie po raz kolejny w 2020 roku. „Już dziś zapraszamy do udziału wszystkie urzędy, którym leży na sercu podnoszenie jakości lokalnej samorządności” – powiedział Cezary Trutkowski, prezes zarządu FRDL.





## Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej

ul. Żurawia 43  
00-680 Warszawa  
tel. + 48 22 351 93 21  
fax: + 48 22 351 93 10  
frdl.org.pl

Niniejszy dokument został opracowany przy pomocy finansowej Rady Europy. Poglądy wyrażone w niniejszym dokumencie nie mogą zostać uznane za oficjalne stanowisko Rady Europy.

This document has been produced with the financial assistance of the Council of Europe. The views expressed herein can in no way be taken to reflect the official opinion of the Council of Europe.



W publikacji wykorzystano fragmenty fresku  
„Alegoria dobrych rządów”  
Ambrogio Lorenzetti (1339),  
Palazzo Pubbico, Siena, Włochy