

SE.0140.1.2015

# **Projekt planu doskonalenia na podstawie wyników samooceny CAF**

**Urząd Miasta Milanówka**

**Data 18 września 2015 r.**

## Wstęp

Niniejszy dokument zawiera plan doskonalenia opracowany na podstawie samooceny wg Modelu CAF w Urzędzie Miasta Milanówka.

Podstawą planowania działań doskonalących był wykaz obszarów do poprawy zidentyfikowanych podczas procesu samooceny CAF, który odbył się w dniach 21 sierpnia – 16 września 2015 r.

Warsztat planowania działań doskonalących odbył się w dniu 2 września 2015 r.

W trakcie warsztatu wykorzystano formularze priorytetyzacji i planowania działań doskonalących wspomagające proces ustalania priorytetów i planowania i przeprowadzono następujące działania mające doprowadzić do zidentyfikowania listy projektów doskonalących:

- Zestawienie obszarów do poprawy i zaproponowanie dla nich działań doskonalących.
- Określenie priorytetów doskonalenia.
- Ustalenie kryteriów – wpływu działania na obszar do poprawy (z uwzględnieniem priorytetów organizacji) i możliwości realizacji.
- Ustalenie rankingu działań wg iloczynu punktacji nadanej dla przyjętych kryteriów.
- Ostateczny wybór listy działań doskonalących proponowanych do wdrożenia.
- Wstępne określenie terminu wdrożenia i właściciela (lidera) dla proponowanych działań/projektów.

Proponując obszary do poprawy Zespół kierował się wynikami samooceny oraz wiedzą na temat, które z obszarów, w jego ocenie wymagały najpilniejszego podjęcia działań w sprawie. Kierownictwo, mając na uwadze przedstawione mu wyniki samooceny i mając świadomość potrzeby zmian oraz posiadając zaufanie do Zespołu (w skład którego wchodziłi kierownicy większości komórek organizacyjnych Urzędu) zaakceptowało propozycje obszarów, które w pierwszej kolejności powinny zostać poprawione.

W niniejszym sprawozdaniu zawarto ostateczną listę działań proponowanych przez zespół samooceny do wdrożenia (tabela 1).

Na podstawie listy działań Kierownictwo Urzędu dokonało ostatecznego wyboru, zatwierdzenia i uruchomienia realizacji działań doskonalących (lista zatwierdzonych działań – tabela 2).

Załącznik 1 zawiera karty działań doskonalących dla wszystkich działań zatwierdzonych do realizacji.

## Wyniki planowania działań

**Tabela 1 – Lista działań doskonalących rekomendowanych przez zespół samooceny**

Lista obejmuje rekomendowane działania wraz z proponowanym terminem wdrożenia oraz właścicielem działania/projektu.

Nr	Nazwa działania	Właściciel	Termin rozpoczęcia wdrożenia	Termin zakończenia wdrożenia
1.	Aktualizacja Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Milanówka na lata 2004-2020	Kierownik Referatu Technicznej Obsługi Miasta	16 września 2015	31 grudnia 2015
2.	Identyfikacja procesów realizowanych w Urzędzie	Sekretarz Miasta	1 października 2015	31 grudnia 2015
3.	Wdrożenie systemu pomiaru realizacji celów i zadań w Urzędzie	Sekretarz Miasta	1 października 2015	31 grudnia 2015
4.	Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie	Sekretarz Miasta	1 października 2015	31 grudnia 2015
5.	Zmiana Regulaminu wynagradzania pracowników Urzędu	Stanowisko ds. kadr	1 października 2015	31 października 2015
6.	Wdrożenie narzędzi do pomiaru postrzegania organizacji (Urzędu) przez podmioty zewnętrzne i pracowników	Pracownik Zespołu ds. Komunikacji Społecznej	1 października 2015	30 września 2016 r.
7.	Wdrożenie narzędzi do pomiaru efektywności działania organizacji (Urzędu)	Sekretarz Miasta	1 października 2015	30 września 2016 r.

**Tabela 2 – Lista działań doskonalących zatwierdzonych przez Kierownictwo Urzędu**

Lista obejmuje działania zatwierdzone do realizacji wraz z uzgodnionym terminem wdrożenia oraz wyznaczonym właścicielem działania/projektu.

<b>Nr</b>	<b>Nazwa działania</b>	<b>Właściciel</b>	<b>Termin rozpoczęcia wdrożenia</b>	<b>Termin zakończenia wdrożenia</b>
1.	Aktualizacja Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Milanówka na lata 2004-2020	Kierownik Referatu Technicznej Obsługi Miasta	16 września 2015	31 grudnia 2015
2.	Identyfikacja procesów realizowanych w Urzędzie	Sekretarz Miasta	1 października 2015	31 grudnia 2015
3.	Wdrożenie systemu pomiaru realizacji celów i zadań w Urzędzie	Sekretarz Miasta	1 października 2015	31 grudnia 2015
4.	Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie	Sekretarz Miasta	1 października 2015	31 grudnia 2015
5.	Zmiana Regulaminu wynagradzania pracowników Urzędu	Stanowisko ds. kadr	1 października 2015	31 października 2015
6.	Wdrożenie narzędzi do pomiaru postrzegania organizacji (Urzędu) przez podmioty zewnętrzne i pracowników	Pracownik Zespołu ds. Komunikacji Społecznej	1 października 2015	30 września 2016 r.
7.	Wdrożenie narzędzi do pomiaru efektywności działania organizacji (Urzędu)	Sekretarz Miasta	1 października 2015	30 września 2016 r.

Data:

Podpis:

## Załącznik Nr 1 Karty działań doskonalących

Karta działania doskonalącego nr 1			
1. Nazwa działania	Aktualizacja Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta Milanówka na lata 2004-2020		
2. Opis działania	<p>Poprzednia aktualizacja Strategii miała miejsc w 2012 r. W związku ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu, a także wewnątrz organizacji zachodzi konieczność dokonania aktualizacji Strategii i dostosowania jej do aktualnej sytuacji Miasta.</p> <p>Aktualizacja zostanie zlecona podmiotowi zewnętrznemu, który przy pracach weźmie pod uwagę opinie i sugestie Kierownictwa Urzędu odnośnie zakresu niezbędnych zmian</p>		
4. Sponsor	Burmistrz Miasta		
5. Właściciel	Kierownik Referatu Technicznej Obsługi Miasta		
6. Zespół realizujący działanie	Nie został powołany odrębny Zespół		
7. Budżet	56.500,00 zł		
8. Planowana data rozpoczęcia	28 września 2015 r.		
9. Planowana data zakończenia	17 lub 29 grudnia 2015 r.		
10. Kryterium Modelu CAF Obszar doskonalenia	<p><b>1.4 Przywództwo organizacji efektywnie zarządza relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami.</b></p> <p>Aktualizacja Strategii Zrównoważonego Rozwoju Gminy na lata 2004-2020</p> <p><b>2.2 Opracowywanie strategii i planów z uwzględnieniem zebranych informacji.</b></p> <p>Konieczność aktualizacji Strategii Rozwoju Miasta</p> <p>Określanie celów i zadań, zarówno strategicznych, jak i operacyjnych w odniesieniu do zaktualizowanej Strategii.</p>		
11. Zdefiniowanie problemu	Poprzednio Strategia aktualizowana była w 2012 r. Zachodzi konieczność jej aktualizacji i dostosowania do obecnej sytuacji Miasta.		
12. Analiza przyczyn	Przyczyną konieczności aktualizacji jest upływ czasu i zmiany zachodzące w Mieście.		
13. Cel działania	Dostosowanie Strategii do aktualnych potrzeb i sytuacji Miasta.		
14. Oczekiwany wynik	Strategia będzie określać aktualne potrzeby rozwoju Miasta.		
15. Sposób pomiaru celu/miernik	Zrealizowanie aktualizacji zgodnie z umową zawartą z wykonawcą.		
16. Szczegółowy plan działania	a/ działanie szczegółowe	b/termin	c/ wynik
	Rozesłanie / opublikowanie zapytania	28 września 2015 r.	

	cenowego		
	Wyłonienie wykonawcy	5 października 2015 r.	
	Konsultacje społeczne	6 października 2015 r.	
	Opracowanie aktualizacji Strategii	9 listopada 2015 r.	
	Przyjęcie uchwały o aktualizacji Strategii	5 października 2015 r.	
	Wdrożenie Strategii do realizacji	17 lub 29 grudnia 2015 r.	
17. Ocena skuteczności działania			
18. Opracował plan/data	Maciej Jastrzębski, 16 września 2015 r.		
19. Zatwierdził plan/data	Wiesława Kwiatkowska, 18 września 2015 r.		
20. Zatwierdził realizację/data			

<b>Karta działania doskonalącego nr 2</b>	
1. Nazwa działania	Identyfikacja procesów realizowanych w Urzędzie
2. Opis działania	W Urzędzie Miasta realizowane są zadania w podziale na poszczególne komórki organizacyjne. Realizowane są również procesy rozumiane jako „zorganizowany zestaw wzajemnie powiązanych działań, które w sposób wydajny przekształcają zasoby oraz nakłady w usługi (efekty) oraz we wpływ na społeczeństwo (rezultaty długofalowe, następstwa)”. Zadania zostały zidentyfikowane i ujęte w Regulaminie organizacyjnym Urzędu. Natomiast procesy nie zostały formalnie zidentyfikowane, co utrudnia zarządzanie nimi i właściwy ich przebieg.
4. Sponsor	Burmistrz Miasta
5. Właściciel	Sekretarz Miasta
6. Zespół realizujący działanie	Zespół ds. samooceny CAF uzupełniony o kierowników/przedstawicieli pozostałych komórek organizacyjnych Urzędu
7. Budżet	Bez odrębnego budżetu
8. Planowana data rozpoczęcia	1 października 2015 r.
9. Planowana data zakończenia	31 grudnia 2015 r.
10. Kryterium Modelu CAF Obszar doskonalenia	<b>5.1. Stałe identyfikowanie, projektowanie, zarządzanie i udoskonalanie procesów z udziałem interesariuszy.</b> Wprowadzić bieżące identyfikowanie, mapowanie, opisywanie i dokumentowanie procesów kluczowych
11. Zdefiniowanie problemu	W trakcie warsztatów samooceny CAF Zespół doszedł do wniosku, że w Urzędzie realizuje się zadania wynikające z

	powszechnych aktów prawnych, lecz brak jest zidentyfikowanych i opisanych procesów, które Urząd realizuje (a na realizację których składa się m.in. realizacja zadań).		
12. Analiza przyczyn	Przyczyny zaistniałego stanu – brak dotychczas uświadomionej potrzeby identyfikacji procesów.		
13. Cel działania	Zidentyfikowanie wszystkich procesów zachodzących w Urzędzie w celu właściwego zarządzania nimi.		
14. Oczekiwany wynik	Zidentyfikowanie wszystkich procesów kluczowych oraz stała aktualizacja procesów zarządczych i wspomagających.		
15. Sposób pomiaru celu/miernik	Opracowanie dokumentu identyfikującego procesy.		
16. Szczegółowy plan działania	a/ działanie szczegółowe	b/termin	c/ wynik
	Rozesłanie do kierowników zapytania o procesy realizowane w Urzędzie	1 października 2015 r.	
	Uzyskanie informacji zwrotnej	20 października 2015 r.	
	Dokonanie analizy zgłoszonych propozycji	15 listopada 2015 r.	
	Opracowanie dokumentu identyfikującego procesy	15 grudnia 2015 r.	
	Akceptacja przez Burmistrza	31 grudnia 2015 r.	
17. Ocena skuteczności działania			
18. Opracował plan/data	Maciej Jastrzębski, 16 września 2015 r.		
19. Zatwierdził plan/data	Wiesława Kwiatkowska, 18 września 2015 r.		
20. Zatwierdził realizację/data			

<b>Karta działania doskonalącego nr 3</b>	
1. Nazwa działania	Wdrożenie systemu pomiaru realizacji celów i zadań w Urzędzie
2. Opis działania	W Urzędzie wprowadzone zostały zarządzenia Nr 42/V/2010 z dnia 11 czerwca 2010 r. w sprawie określenia „Zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście Milanówku” oraz Nr 71/VI/11 z dnia 6 maja 2011 r. w sprawie zmiany zarządzenia nr 42/V/2010. Nie dają one jednak wystarczających narzędzi do faktycznego pomiaru realizacji

	celów i zadań w Urzędzie. Dlatego też należy zmienić zarządzenia poprzez wprowadzenie narzędzi do dokonywania takiego pomiaru i egzekwować ich stosowanie.		
4. Sponsor	Burmistrz Miasta		
5. Właściciel	Sekretarz Miasta		
6. Zespół realizujący działanie	Obecnie brak powołania odrębnego Zespołu.		
7. Budżet	Brak odrębnego budżetu.		
8. Planowana data rozpoczęcia	1 października 2015 r.		
9. Planowana data zakończenia	31 grudnia 2015 r.		
10. Kryterium Modelu CAF Obszar doskonalenia	<b>5.1. Stałe identyfikowanie, projektowanie, zarządzanie i udoskonalanie procesów z udziałem interesariuszy.</b> 5.1.3. Aktualizacja zarządzenia w sprawie kontroli zarządczej		
11. Zdefiniowanie problemu	Brak odpowiednich narzędzi do faktycznego pomiaru realizacji celów i zadań oraz brak wystarczającego egzekwowania tego obowiązku.		
12. Analiza przyczyn	Narzędzia przyjęte w zarządzeniach w niewystarczający sposób określają zasady pomiaru realizacji celów i zadań. Kierownicy komórek organizacyjny nie wiedzą jak w pełni z nich korzystać.		
13. Cel działania	Wprowadzenie narzędzi do pomiaru realizacji celów i zadań oraz zmotywowanie kierowników do dokonywania takiego pomiaru.		
14. Oczekiwany wynik	Posiadanie przez kierownictwo realnej wiedzy nt. realizacji celów i zadań		
15. Sposób pomiaru celu/miernik	Zmierzenie realizacji celów i zadań na koniec 2015 r. i w latach następnych.		
16. Szczegółowy plan działania	a/ działanie szczegółowe	b/termin	c/ wynik
	Analiza istniejącego stanu regulacji wewnętrznych	15 października 2015 r.	
	Zidentyfikowanie słabych elementów systemu	10 listopada 2015 r.	
	Przygotowanie propozycji zmian w regulacjach wewnętrznych	10 grudnia 2015 r.	
	Zatwierdzenie zmian w regulacjach wewnętrznych (zarządzenie Burmistrza)	20 grudnia 2015 r.	



	Wdrożenie zaproponowanych zmian	31 grudnia 2015 r.	
17. Ocena skuteczności działania			
18. Opracował plan/data	Maciej Jastrzębski, 16 września 2015 r.		
19. Zatwierdził plan/data	Wiesława Kwiatkowska, 18 września 2015 r.		
20. Zatwierdził realizację/data			

<b>Karta działania doskonalącego nr 4</b>			
1. Nazwa działania	Wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem w Urzędzie		
2. Opis działania	W Urzędzie wprowadzone zostały zarządzenia Nr 42/V/2010 z dnia 11 czerwca 2010 r. w sprawie określenia „Zasad funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście Milanówku” oraz Nr 71/VI/11 z dnia 6 maja 2011 r. w sprawie zmiany zarządzenia nr 42/V/2010. Nie dają one jednak wystarczających narzędzi do faktycznego zarządzania ryzykiem w Urzędzie. Dlatego też należy zmienić zarządzenia poprzez wprowadzenie narzędzi do dokonywania takiego zarządzania i egzekwować ich stosowanie.		
4. Sponsor	Burmistrz Miasta		
5. Właściciel	Sekretarz Miasta		
6. Zespół realizujący działanie	Obecnie brak powołania odrębnego Zespołu.		
7. Budżet	Brak odrębnego budżetu.		
8. Planowana data rozpoczęcia	1 października 2015 r.		
9. Planowana data zakończenia	31 grudnia 2015 r.		
10. Kryterium Modelu CAF Obszar doskonalenia	<b>5.1. Stałe identyfikowanie, projektowanie, zarządzanie i udoskonalanie procesów z udziałem interesariuszy.</b> 5.1.3. Aktualizacja zarządzenia w sprawie kontroli zarządczej		
11. Zdefiniowanie problemu	Sformalizowany system zarządzania ryzykiem jest niezbędny do właściwego podejmowania decyzji kierowniczych, zarówno o znaczeniu strategicznym, jak i bieżącym. Brak tego systemu ogranicza wiedzę kierownictwa na temat negatywnych aspektów i skutków i utrudnia przeciwdziałanie im, przez co utrudnia racjonalne podejmowanie decyzji.		
12. Analiza przyczyn	Brak adekwatnego systemu do zarządzania ryzykiem oraz niska świadomość celowości takiego działania.		
13. Cel działania	Wprowadzenie sformalizowanego zarządzania ryzykiem i zarządzanie nim w Urzędzie.		
14. Oczekiwany wynik	Wprowadzenie do rocznego planu działania na 2016 r. i lata następne zmierzonego poziomu ryzyka		
15. Sposób pomiaru celu/miernik	Dokonanie pomiaru ryzyka na koniec 2015 r. i na lata kolejne		
16. Szczegółowy plan działania	a/ działanie szczegółowe	b/termin	c/ wynik

	Analiza istniejącego stanu regulacji wewnętrznych	15 października 2015 r.	
	Zidentyfikowanie słabych elementów systemu	10 listopada 2015 r.	
	Przygotowanie propozycji zmian w regulacjach wewnętrznych	10 grudnia 2015 r.	
	Zatwierdzenie zmian w regulacjach wewnętrznych (zarządzenie Burmistrza)	20 grudnia 2015 r.	
	Wdrożenie zaproponowanych zmian	31 grudnia 2015 r.	
17. Ocena skuteczności działania			
18. Opracował plan/data	Maciej Jastrzębski, 16 września 2015 r.		
19. Zatwierdził plan/data	Wiesława Kwiatkowska, 18 września 2015 r.		
20. Zatwierdził realizację/data			

<b>Karta działania doskonalącego nr 5</b>	
1. Nazwa działania	Zmiana Regulaminu wynagradzania pracowników Urzędu
2. Opis działania	Należy w regulaminie wynagradzania wyraźnie określić aktualne zasady nagradzania pracowników.
4. Sponsor	Burmistrz Miasta
5. Właściciel	Stanowisko ds. kadr
6. Zespół realizujący działanie	Brak odrębnego Zespołu do realizacji
7. Budżet	Brak odrębnego budżetu
8. Planowana data rozpoczęcia	1 października 2015 r.
9. Planowana data zakończenia	31 października 2015 r.
10. Kryterium Modelu CAF Obszar doskonalenia	<b>3.1. Przejrzyste planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich w odniesieniu do strategii i planowania.</b> 3.1.4. Aktualizacja Regulaminu wynagradzania w zakresie systemu nagradzania
11. Zdefiniowanie problemu	Pracownicy Urzędu nie posiadają wyraźnej i jasnej informacji nt. nowych zasad nagradzania pracowników. Wpływa to na osłabienie motywacji do efektywnej pracy.

12. Analiza przyczyn	Zasady wynagradzania zostały zmienione w czerwcu 2015 r., lecz nie zostały sformalizowane z regulaminie wynagradzania.		
13. Cel działania	Sformalizowanie i przedstawienie pracownikom wyraźnych i jasnych zasad nagradzania oraz zwiększeni ich motywacji do pracy.		
14. Oczekiwany wynik	Podniesienie jakości wykonywanej pracy.		
15. Sposób pomiaru celu/miernik	Odsetek pracowników zadowolonych z wykonywanej pracy oraz poprawa jakości świadczonych przez Urząd usług		
16. Szczegółowy plan działania	a/ działanie szczegółowe	b/termin	c/ wynik
	Przekazanie pracownikowi założeń do zmiany regulaminu wynagradzania	5 października 2015 r.	
	Przygotowanie propozycji zmian w regulacjach wewnętrznych	20 października 2015 r.	
	Zatwierdzenie zmian w regulacjach wewnętrznych (zarządzenie Burmistrza)	31 października 2015 r.	
	Wdrożenie zaproponowanych zmian	31 października 2015 r.	
17. Ocena skuteczności działania			
18. Opracował plan/data	Maciej Jastrzębski, 16 września 2015 r.		
19. Zatwierdził plan/data	Wiesława Kwiatkowska, 18 września 2015 r.		
20. Zatwierdził realizację/data			

<b>Karta działania doskonalącego nr 6</b>	
1. Nazwa działania	Wdrożenie narzędzi do pomiaru postrzegania organizacji (Urzędu) przez podmioty zewnętrzne i pracowników
2. Opis działania	Obecnie w Urzędzie brak jest sformalizowanych metod postrzegania organizacji. Należy ustalić jakie informacje są potrzebne organizacji, a następnie należy opracować narzędzia do pomiaru postrzegania Urzędu zarówno przez pracowników, jak i podmioty zewnętrzne. Początkowo pomiar będzie prowadzony przez zasoby Urzędu, a jeśli okaże się nieskuteczny – przy zaangażowaniu podmiotów zewnętrznych. Uzyskiwane informacje będą systematycznie analizowane i wykorzystywane do zmiany działania Urzędu.
4. Sponsor	Burmistrz Miasta Milanówka

5. Właściciel	Pracownik Zespołu ds. Komunikacji Społecznej		
6. Zespół realizujący działanie	Odrębny Zespół do realizacji działania nie został powołany		
7. Budżet	Brak odrębnego budżetu		
8. Planowana data rozpoczęcia	1 października 2015 r.		
9. Planowana data zakończenia	30 czerwca 2016 r.		
10. Kryterium Modelu CAF Obszar doskonalenia	Kryterium 6 - Wyniki w relacjach z obywatelami / klientami Kryterium 7 - Wyniki w relacjach z pracownikami Kryterium 8 - Wyniki odpowiedzialności społecznej Kryterium 9 Wyniki kluczowe		
11. Zdefiniowanie problemu	Poza incydentalnymi zdarzeniami oraz niesformalizowanymi kanałami informacji, w Urzędzie nie prowadzono systematycznego badania postrzegania organizacji.		
12. Analiza przyczyn	Prawdopodobnie przyczyną tego stanu był brak zapotrzebowania na taką wiedzę.		
13. Cel działania	Uzyskanie informacji nt. postrzegania i wykorzystanie informacji do poprawy funkcjonowania Urzędu.		
14. Oczekiwany wynik	Zwiększenie satysfakcji pracowników i klientów Urzędu		
15. Sposób pomiaru celu/miernik	Ankieta wśród pracowników i mieszkańców do wdrożeniu zmian na podstawie uzyskanych informacji.		
16. Szczegółowy plan działania	a/ działanie szczegółowe	b/termin	c/ wynik
	Zidentyfikowanie obszarów, w których Urząd chce pozyskać informacje	30 października 2015 r.	
	Opracowanie narzędzi do pozyskiwania informacji	31 stycznia 2016 r.	
	Przekazanie mieszkańcom informacji o badaniu postrzegania Urzędu	14 luty 2016 r.	
	Uzyskanie informacji zwrotnej od mieszkańców	30 kwietnia 2016 r.	
	Analiza uzyskanych informacji	15 czerwca 2016 r.	
	Wdrożenie zmian	30 czerwca 2016 r.	
	Powtarzanie procesu (w zależności od	Zależnie od potrzeb	

	potrzeb)		
17. Ocena skuteczności działania			
18. Opracował plan/data	Maciej Jastrzębski, 16 września 2015 r.		
19. Zatwierdził plan/data	Wiesława Kwiatkowska, 18 września 2015 r.		
20. Zatwierdził realizację/data			

<b>Karta działania doskonalącego nr 7</b>			
1. Nazwa działania	Wdrożenie narzędzi do pomiaru efektywności działania organizacji (Urzędu)		
2. Opis działania	Obecnie w Urzędzie nie funkcjonują sformalizowane metody badania efektywności. Należy opracować narzędzia do pomiaru rzeczywistej efektywności działania Urzędu. Uzyskiwane informacje będą systematycznie analizowane i wykorzystywane do zmiany działania Urzędu.		
4. Sponsor	Burmistrz Miasta		
5. Właściciel	Sekretarz Miasta		
6. Zespół realizujący działanie	Odrębny Zespół do realizacji działania nie został powołany		
7. Budżet	Brak odrębnego budżetu		
8. Planowana data rozpoczęcia	1 października 2015 r.		
9. Planowana data zakończenia	30 czerwca 2016 r.		
10. Kryterium Modelu CAF Obszar doskonalenia	Kryterium 6 - Wyniki w relacjach z obywatelami / klientami Kryterium 7 - Wyniki w relacjach z pracownikami Kryterium 8 - Wyniki odpowiedzialności społecznej Kryterium 9 Wyniki kluczowe		
11. Zdefiniowanie problemu	Poza incydentalnymi zdarzeniami oraz niesformalizowanymi kanałami informacji, w Urzędzie nie prowadzono systematycznego badania efektywności działania.		
12. Analiza przyczyn	Prawdopodobnie przyczyną tego stanu był brak zapotrzebowania na taką wiedzę.		
13. Cel działania	Uzyskiwanie w sposób systemowy informacji nt. efektywności i wykorzystanie informacji do poprawy funkcjonowania Urzędu.		
14. Oczekiwany wynik	Optymalizacja efektywności – poprawa osiąganych wyników i efektów przy relatywnie niskim wzroście nakładów		
15. Sposób pomiaru celu/miernik	Ankieta wśród pracowników i mieszkańców do wdrożeniu zmian na podstawie uzyskanych informacji.		
16. Szczegółowy plan działania	a/ działanie szczegółowe	b/termin	c/ wynik
	Zidentyfikowanie obszarów, w których Urząd chce pozyskać informacje	30 października 2015 r.	
	Opracowanie narzędzi do	31 stycznia 2016 r.	

	pozyskiwania informacji		
	Przekazanie mieszkańcom informacji o badaniu postrzegania Urzędu	14 luty 2016 r.	
	Uzyskanie informacji zwrotnej od mieszkańców	30 kwietnia 2016 r.	
	Analiza uzyskanych informacji	15 czerwca 2016 r.	
	Wdrożenie zmian	30 czerwca 2016 r.	
	Powtarzanie procesu (w zależności od potrzeb)	Zależnie od potrzeb	
17. Ocena skuteczności działania			
18. Opracował plan/data	Maciej Jastrzębski, 16 września 2015 r.		
19. Zatwierdził plan/data	Wiesława Kwiatkowska, 18 września 2015 r.		
20. Zatwierdził realizację/data			