



*Dialog społeczny w sektorze  
i przedsiębiorstwach samorządowych*

REALIZATOR  
PROJEKTU



ZWIĄZEK  
MIAST  
POLSKICH

PATRONAT  
HONOROWY



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Ministerstwo Pracy  
i Polityki Społecznej



ZWIĄZEK  
GMIN  
WIEJSKICH RP



ZWIĄZEK  
POWIATÓW  
POLSKICH

KONKURS

# SAMORZĄDOWY LIDER ZARZĄDZANIA 2014

## SAMORZĄD JAKO PRACODAWCA

Przez dialog społeczny  
do poprawy jakości usług  
dla mieszkańców



*Projekt współfinansowany z Funduszu na rzecz pracy  
i dialogu trójstronnego w ramach  
Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2009-2014*

# Konkurs

## SAMORZĄDOWY LIDER ZARZĄDZANIA 2014

### SAMORZĄD JAKO PRACODAWCA

#### Przez dialog społeczny do poprawy jakości usług dla mieszkańców

#### **Adresaci konkursu: administracja samorządowa i podmioty samorządowe dostarczające lokalne usługi publiczne**

Po raz drugi zapraszamy Państwa do udziału w ogólnokrajowym konkursie „Samorządowy Lider Zarządzania - Samorząd jako pracodawca”. Naszym celem jest identyfikacja, nagrodzenie i upowszechnienie: (a) **dobrych praktyk w dziedzinie dialogu między pracodawcami samorządowymi a pracownikami**, oraz (b) **rozwiązań z zakresu kultury organizacyjnej, sprzyjających podnoszeniu motywacji pracowników**. Od jakości ich pracy i zaangażowania zależy w dużym stopniu jakość usług publicznych dostarczanych mieszkańcom.

#### WPROWADZENIE

Poprzednia (pierwsza) edycja konkursu pozwoliła zidentyfikować kilkanaście przykładów dobrych praktyk. Spośród nich zostało nagrodzonych 8 samorządów. Jakość usług publicznych w dużej mierze zależy od kultury organizacyjnej w danej jednostce samorządu, szczególnie w zakresie systemów zarządzania zasobami ludzkimi i kształtowania stosunków pracowniczych. Składają się na to finansowe i pozafinansowe systemy motywowania (w tym gwarancje stabilności zatrudnienia), systemy szkoleń i rozwoju zawodowego, oraz wszelkie działania na rzecz tworzenia przyjaznego miejsca pracy – takiego, w którym każdy pracownik bez względu na stanowisko i pozycję zawodową rozumie misję służby publicznej i stara się ją realizować najlepiej jak potrafi. Tylko w takich warunkach mieszkaniec gminy czy powiatu, mając kontakt z pracownikiem urzędu, ośrodka pomocy społecznej, biblioteki miejskiej, przedsiębiorstwa komunalnego, administracji budynków komunalnych czy wreszcie szpitala samorządowego, będzie czuł, że te instytucje naprawdę pracują dla niego. Sukces w tej dziedzinie wymaga stałego dialogu między pracodawcami i pracownikami, opartego na wzajemnym szacunku. Pracownicy, tak jak mieszkańcy, mają potrzebę współuczestniczenia w podejmowaniu dotyczących ich decyzji. Dialog z pracownikami w instytucjach sektora samorządowego będzie przybierał różne formy w zależności od sytuacji - obecności związków zawodowych czy rad pracowników w danym podmiocie lub ich braku - oraz statusu prawnego tego podmiotu. Jednak ostatecznym i wspólnym celem tych form dialogu będzie bardziej zmotywowany i zaangażowany pracownik, świadczący mieszkańcom wysokiej jakości usługi i otwarty na stałe ich poprawianie.

Obecna edycja konkursu jest częścią projektu „Dialog społeczny w sektorze i przedsiębiorstwach samorządowych”, realizowanego przez Związek Miast Polskich i Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych. Projekt jest finansowany z Funduszu na rzecz godnej pracy i dialogu trójstronnego, w ramach Norweskiego Mechanizmu

Finansowego. Honorowy patronat nad konkursem objął Minister Pracy i Polityki Społecznej - Władysław Kosiniak-Kamysz, Minister Administracji i Cyfryzacji - Rafał Trzaskowski oraz Prezesi Związku Powiatów Polskich i Związku Gmin Wiejskich RP.

Dialog społeczny między pracownikami a pracodawcami (dwustronny lub trójstronny, z udziałem rządu) jest prowadzony na poziomie krajowym w Komisji Trójstronnej, zaś na poziomie regionalnym - w Wojewódzkich Komisjach Dialogu Społecznego. Nasz konkurs dotyczy dialogu na poziomie lokalnym. Stronami dialogu w sprawach pracowniczych w instytucjach sektora samorządowego na poziomie lokalnym będą z jednej strony kierownicy jednostek samorządu terytorialnego oraz samorządowych jednostek organizacyjnych i spółek świadczących usługi (jako pracodawcy), a z drugiej - związki zawodowe i rady pracowników. Jednak w wielu instytucjach sektora samorządowego, szczególnie mniejszych, nie ma formalnej reprezentacji załogi, a decyzje w sprawach relacji pracowniczych także zapadają i wtedy realnym partnerem dla kierownictwa jest ogół pracowników. **Pojęcie dialogu społecznego na poziomie lokalnym rozumiemy tutaj jako proces wymiany informacji czy stanowisk, często w formie konsultacji lub negocjacji, w celu osiągnięcia porozumienia w sprawach ważnych dla pracowników. Tak rozumiany dialog powinien być wspierany przez całokształt działań zmierzających do budowy sprzyjającej temu kultury organizacyjnej.** Wysoka motywacja pracowników i poczucie celowości pracy w tym sektorze zależą nie tylko od warunków płacy i zatrudnienia regulowanych w porozumieniach i układach zbiorowych, ale także od poziomu rozwoju kultury organizacyjnej (np. jakości komunikacji wewnętrznej itp.). Kultury organizacyjnej nie można wynegocjować, ale buduje się ją poprzez działania kierownictwa i całej załogi. Dlatego w naszym konkursie zjawiska te widzimy szeroko - jako wzajemnie się wspierające i uzupełniające. Mamy nadzieję, że zgłaszane w konkursie praktyki będą tworzyły szeroką paletę doświadczeń, z których najciekawsze chcemy udokumentować i upowszechniać.

W projekcie uważnie przyglądamy się doświadczeniom norweskim. Nasz partner - Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych (KS) od wielu lat angażuje się w tworzenie sieci współpracy pomiędzy samorządami jako pracodawcami a lokalnymi związkami zawodowymi, na rzecz rozwoju kompetencji pracowników i tworzenia stabilnych warunków zatrudnienia w sektorze samorządowym. Norwegowie zakładają, że dialog społeczny, zainicjowany dla propagowania idei godnej pracy, sprzyja zaangażowaniu pracowników i przekłada się na poprawę jakości świadczonych przez nich usług. **Laureaci naszego konkursu mają możliwość w ramach wizyty studialnej w Norwegii zapoznać się z tamtejszymi doświadczeniami.**

Według danych statystycznych w roku 2012 w polskiej administracji samorządowej zatrudnionych było ponad 248 tysięcy osób, co stanowiło 57% zatrudnionych w administracji publicznej. Wielkości te znacząco wzrastają, gdy uwzględnimy pracowników szkół publicznych prowadzonych przez samorządy czy innych jednostek, w których zatrudnienie jest regulowane odrębnymi przepisami niż ustawa o pracownikach samorządowych. Patrząc z tej perspektywy, samorządy są największym pracodawcą w Polsce. Wszyscy pracownicy urzędów samorządowych, jednostek organizacyjnych (jak np. szkoły, biblioteki, urzędy pracy itd.) oraz podmiotów, dla których organem założycielskim są samorządy - świadczą usługi dla swoich społeczności lokalnych, uczestnicząc w budowaniu zaufania do instytucji państwa.

Pomimo ograniczeń budżetowych i innych trudnych uwarunkowań zewnętrznych, władze samorządowe powinny dbać o warunki pracy, zatrudnienia i wysoki poziom motywacji swoich pracowników, budować wzajemne zaufanie i respektować prawa pracownicze. Powinny również promować metody zarządzania przez wartości (m.in. zaspokajające potrzeby godności pracowników w procesie pracy) i budować etos pracownika samorządowego, bo dopiero to gwarantuje trwałą i wysoką jakość usług dla mieszkańców. Choć wiele jest wokół nas pozytywnych przykładów w tym zakresie, to w skali kraju jeszcze więcej pozostało nam do zrobienia. Konkurs dobrych praktyk „Samorząd jako pracodawca: przez dialog społeczny do poprawy jakości usług dla mieszkańców” jest jedną z inicjatyw zmierzających w tym kierunku.

## **CEL KONKURSU**

Celem konkursu jest rozwój dialogu społecznego w instytucjach sektora samorządowego na poziomie lokalnym, wspartego działaniami na rzecz rozwoju kultury organizacyjnej promującej zaangażowanie pracowników, współodpowiedzialność i efektywność. Interesuje nas zatem podmiot samorządowy jako pracodawca, który poprzez rozwój kadr, stosowanie skutecznych systemów motywacyjnych, partnerskie negocjowanie układów zbiorowych i kształtowanie dobrych relacji z pracownikami oraz związkami zawodowymi, dąży do uzyskania lepszej jakości usług dla mieszkańców.

Cel ten organizatorzy chcą osiągnąć poprzez:

- zidentyfikowanie takich jednostek samorządu terytorialnego lub ich jednostek organizacyjnych/spółek, których kierownictwo we współpracy ze związkami zawodowymi, radami pracowników lub ogółem pracowników, wdrożyło w ostatnich latach:
  - (a) ciekawe i udane rozwiązania z zakresu formalnych negocjacji z reprezentacją załogi w sprawach pracowniczych (np. porozumienia płacowe, układy zbiorowe pracy, w tym ponadzakładowe, regulaminy wynagrodzeń itp.);
  - (b) ciekawe i udane rozwiązania z zakresu rozwoju kadr, zarządzania personelem i kształtowania dobrych relacji międzyludzkich w instytucjach samorządowych.
- upowszechnienie nagrodzonych i wyróżnionych rozwiązań - wśród innych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce,
- poszerzenie wiedzy na temat różnorodnych form i technik prowadzenia dialogu w samorządowym środowisku pracy (w urzędach i jednostkach organizacyjnych lub podmiotach, dla których samorząd jest organem założycielskim), w tym aspektów budowania przyjaznej, motywującej, ale i sprzyjającej efektywności kultury organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii równości płci, potrzeb osób niepełnosprawnych, oraz godnego traktowania i pełnego wykorzystania wiedzy starszych pracowników.

Konkurs jest przeznaczony dla wszystkich jednostek samorządu lokalnego (gminnych i powiatowych) niezależnie od ich wielkości, a także dla ich jednostek organizacyjnych i podmiotów zależnych, które dostarczają usługi publiczne.

Dla zapewnienia porównywalności wnioski aplikacyjne będą oceniane w **dwu** odrębnych kategoriach konkursowych:

- 1. rozwiązania dotyczące formalnego wymiaru stosunków pracowniczych w instytucjach samorządowych, wypracowane między pracodawcami a związkami zawodowymi i radami pracowników – partnerami dialogu społecznego na poziomie lokalnym;**
- 2. rozwiązania dotyczące budowy kultury organizacyjnej, sprzyjającej kształtowaniu dobrych relacji międzyludzkich i motywującej atmosfery pracy w instytucjach samorządowych.**

Wnioski aplikacyjne zaliczone do pierwszej kategorii zakładają aktywny i podmiotowy udział związków zawodowych lub sformalizowanego przedstawicielstwa załogi. Rozwiązania z drugiej kategorii mogą mieć charakter bardzo zróżnicowany i udział formalnej reprezentacji pracowniczej w ich wypracowaniu nie zawsze będzie miał miejsce.

Podmiotami formalnie zgłaszającymi wnioski aplikacyjne mogą być instytucje sektora samorządowego, reprezentowane przez kierowników urzędów samorządowych (jako pracodawców) lub kierownictwo jednostek organizacyjnych i spółek samorządowych, instytucji kultury itp. Stroną inicjującą złożenie wniosku może być zarówno ich kierownictwo, jak i przedstawiciele załogi – rady pracowników i związków zawodowych (organizacji zakładowych i ponadzakładowych), a nawet grupy pracowników. Poparcie wniosku w formie pisemnej przez przedstawicieli pracowników będzie istotnym argumentem dla komisji konkursowej, poświadczając pozytywny odbiór i skuteczność zgłaszanego na konkurs rozwiązania.

Doświadczenia z organizacji poprzednich edycji konkursu, w tym utworzenie i prowadzenie Bazy Dobrych Praktyk zarządzania w samorządach ([www.dobrepraktyki.pl](http://www.dobrepraktyki.pl)) wskazują, że jedną z najskuteczniejszych metod poprawy jakości usług dla mieszkańców jest wdrażanie innowacji, które zostały wcześniej opracowane i przetestowane w innych jednostkach, a następnie twórczo zaadaptowane do własnej sytuacji. W wypadku obecnej edycji konkursu zakładamy, że dobre relacje pracownicze i wysoka kultura organizacyjna sprzyjająca motywowaniu pracowników, są właśnie ważnym czynnikiem podnoszenia jakości usług. Przygotowanie wniosków konkursowych będzie z jednej strony formą prezentacji własnych osiągnięć, a z drugiej może stanowić praktyczną pomoc dla innych jednostek samorządowych.

## **DLACZEGO WARTO WZIĄĆ UDZIAŁ W KONKURSIE?**

Korzyści dla jednostki aplikującej i jej pracowników lub organizacji związkowej:

- jeśli kierownictwo jednostki samorządowej rozwija dialog z pracownikami, skutecznie włączając ich w proces współdecydowania o warunkach pracy i sposobach świadczenia usług publicznych, wspierając ich w dobrym i skutecznym wykonywaniu zadań, to wysiłek ten powinien zostać dostrzeżony i upowszechniony w skali ogólnokrajowej;
- jeśli przedstawiciele związków zawodowych dostrzegają, że współpraca z pracodawcą samorządowym spełnia ich oczekiwania i że takie podejście powinno być szerzej stosowane w polskim samorządzie – warto zainicjować proces upowszechniania takiego podejścia z korzyścią dla pracowników innych podmiotów;

- kontakt z innymi liderami zarządzania w samorządzie stwarza szansę poznania i wymiany doświadczeń na tematy interesujące osoby zarządzające i związkowców;
- wysoka pozycja w konkursie, w tym wejście do finału, wzmocni motywację kierownictwa, pracowników, związków zawodowych oraz podniesie prestiż jednostki w oczach radnych i mieszkańców gminy czy powiatu.

#### Korzyści dla mieszkańców

- poprawa jakości usług świadczonych przez osoby zmotywowane i świadome, że pracując w samorządzie pełnią służbę publiczną;
- lepszy standard życia mieszkańców w dłuższej perspektywie;
- poczucie satysfakcji dla radnych i mieszkańców, że ich instytucje samorządowe są docenione i wyróżnione spośród innych.

## **ZASADY REALIZACJI KONKURSU: REGULAMIN I HARMONOGRAM**

### **REGULAMIN:**

#### **I. Warunki formalne**

1. Warunkiem przystąpienia do konkursu jest równoczesne przesłanie wniosku konkursowego w dwu wersjach:

(a) wersji elektronicznej, wraz z załącznikami, na adres [konkurs@zmp.poznan.pl](mailto:konkurs@zmp.poznan.pl);

(b) wersji papierowej - 1 egzemplarza wypełnionego i podpisanego wniosku na adres:

**Związek Miast Polskich, ul. Robocza 42, 61-517 Poznań z dopiskiem Konkurs „Samorządowy Lider Zarządzania: Samorząd jako pracodawca”,**

**w nieprzekraczalnym terminie do dnia 28 lutego 2014 r. włącznie.**

2. Zgłoszenia niekompletne nie będą rozpatrywane.

3. Przedmiotem oceny będą tylko takie rozwiązania, które zostały wdrożone co najmniej 3 miesiące przed datą ogłoszenia konkursu.

4. Jeden podmiot samorządowy działający na terenie danej jednostki samorządu może złożyć maksymalnie jedną aplikację w każdej z dziedzin konkursowych.

5. Przesłanie zgłoszenia na konkurs jest równoznaczne ze złożeniem deklaracji o gotowości podjęcia aktywnych działań na rzecz udostępnienia swoich doświadczeń innym zainteresowanym jednostkom.

6. Koszty przygotowania aplikacji i uzupełniających dokumentów ponosi podmiot zgłaszający udział w konkursie.

7. Materiały nadesłane na konkurs nie podlegają zwrotowi, są przechowywane w archiwum.

8. Dokumentacja przedsięwzięć zgłoszonych do konkursu może być wykorzystywana w celu upowszechniania wzorcowych rozwiązań wśród innych jednostek, z zastrzeżeniem podania

źródła pochodzenia i autora materiałów. Gdyby niektóre dokumenty miały charakter poufny, prosimy o wyraźne zaznaczenie tego faktu w nagłówku dokumentu.

9. Dodatkowe informacje można uzyskać w Sekretariacie Konkursu, tel.: (61) 633 50 53.

## **II Procedura Oceny:**

1. Ocena nadesłanych wniosków i wybór laureatów odbywać się będzie w trzech etapach:

1.1. Ocena formalna - dokonywana przez Sekretariat Konkursu. Jej celem jest weryfikacja kompletności wniosku i jego zgodności z tematyką konkursu.

1.2. Ocena merytoryczna – przeprowadzana przez Komisję Konkursową w oparciu o rekomendację Zespołu Ekspertów. W tej części procedury konkursowej wnioski, które pomyślnie przejdą fazę weryfikacji formalnej, poddane zostaną analizie pod kątem pięciu merytorycznych kryteriów oceny (patrz punkt „Kryteria” poniżej). Najwyżej ocenione rozwiązania<sup>1</sup> przejdą do finału konkursu i wnioskodawcy zostaną zaproszeni na konferencję podsumowującą konkurs.

1.3. Wybór laureatów dokona się publicznie w trakcie konferencji podsumowującej. Każdy finalistą zaprezentuje krótko (do 10 min.) swoje rozwiązanie wobec pozostałych, a następnie wszyscy finaliści w drodze głosowania (z pominięciem własnych wniosków) wskażą spośród siebie dwóch kandydatów na laureatów (I i II miejsce) w obu kategoriach konkursowych. Obecni na sali członkowie Komisji Konkursowej, złożonej z przedstawicieli Związku Miast Polskich, Związku Gmin Wiejskich RP, Związku Powiatów Polskich oraz Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, i Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, zestawią te wskazania z punktacją wynikającą z ocen Zespołu Ekspertów i stosując wagę 50%/50% dla obu źródeł ocen – ogłoszą na miejscu wynik konkursu.

## **III. Przedmiot oceny i kryteria**

1. Przedmiotem oceny będą rozwiązania mające na celu poprawę relacji pracowniczych oraz rozwiązania z zakresu zarządzania personelem, kształtowania dobrych relacji międzyludzkich i budowania pozytywnej atmosfery pracy w instytucjach samorządowych.

2. Wszystkie istotne aspekty zgłaszanego do konkursu rozwiązania powinny być dobrze udokumentowane we wniosku aplikacyjnym, wykazując, że to rozwiązanie (dobra praktyka) spełnia następujące warunki:

---

<sup>1</sup> Uwaga: Przedmiotem rozpatrywania i oceny przez ekspertów będzie wersja elektroniczna wniosków i załączników przesłana pocztą elektroniczną na adres Sekretariatu Konkursu (jw.). Oczekujemy, że podstawowe dokumenty uzupełniające będą bezpośrednio załączone do wersji elektronicznej wniosku. Jeśli któryś z załączników ma znaczącą objętość (zawiera np. zdjęcia, zeskanowane artykuły prasowe, publikacje, wyniki badań klientów itp.), to dopuszczamy zamieszczenie ich bezpośrednio na stronie internetowej jednostki aplikującej wraz z podaniem dokładnego linku do tego adresu w odpowiednim miejscu wniosku – tak aby ekspert miał możliwość dostępu do tego dokumentu w trakcie oceny. Wersja papierowa wniosku będzie służyć jedynie celom dokumentacyjnym w postępowaniu konkursowym. Jeśli w jakimkolwiek momencie powstanie rozbieżność między zawartością wniosku w formie papierowej a materiałami przesłanymi elektronicznie, to rozstrzygająca będzie wersja udostępniona organizatorom w formie elektronicznej.

- **jest adekwatne do potrzeb** – tzn. odpowiada na istotne problemy podmiotu zgłaszającego (zidentyfikowane przez kierownictwo, formalne przedstawicielstwo załogi, pracowników lub interesariuszy danej instytucji, np. klientów);

- **zostało wprowadzone w przejrzysty sposób** - czyli angażowało lub przynajmniej pozwalało się angażować wszystkim upoważnionym podmiotom (w przypadku dialogu ze związkami zawodowymi i formalnym przedstawicielstwem załogi) oraz wszystkim zainteresowanym pracownikom i interesariuszom, nie dyskryminując nikogo w dostępie do informacji i uczestnictwa w procesie decyzyjnym, przy zachowaniu zasady jawności procesu i ustaleń;

- **jest replikowalne** w innych podobnych podmiotach (np. odpowiednio w urzędach samorządowych, spółkach komunalnych określonego typu, szkołach itp.) - co oznacza, że charakter rozwiązania pozwala na zastosowanie przynajmniej kluczowych elementów podejścia w innym miejscu (*istnieje replikowalność pozytywna*) zaś próba jego powielenia nie wymaga spełnienia warunków, które są trudne czy niemożliwe do powtórzenia (*brak negatywnej replikowalności*);

- **jest skuteczne** – tzn. proces i wynik są satysfakcjonujące dla pracowników i kierownictwa, a jego konsekwencje nie narażają wyników ekonomicznych działalności podmiotu i nie obniżają jakości usług dla obiorców (jako niezbędne minimum). W wersji optymalnej można by oczekiwać, że wdrożenie zgłoszonego rozwiązania przyczyni się do poprawienia wyników działalności podmiotu zgłaszającego wniosek. Wpływ proponowanej praktyki na jednostkę, która ją wdrożyła, najlepiej opisać odwołując się do miar ilościowych lub jakościowych, w tym również badań opinii klientów instytucji (jeśli są dostępne), zewnętrznych rankingów i porównań itp. Z drugiej strony efektem zastosowania rozwiązania powinna być poprawa warunków pracy, skutkująca wzrostem motywacji pracowników (np. polepszyła się atmosfera, wzrosło zaufanie, rozwiązane zostały wcześniejsze problemy itd.). Wpływ proponowanej praktyki na relacje pracownicze można wykazać w opisie także poprzez wyniki badania opinii zatrudnionych, lub przytaczając różne miary – np. zmniejszenie absencji, spadek rotacji pracowników itp.;

- **jest trwałe** – to znaczy jego efekty nie były jednorazowe, ale stały się, lub przynajmniej mają szansę stać się, częścią systemu zarządzania podmiotem, który składa aplikację do konkursu. Spełnienie tego kryterium nie zawsze jest konieczne, bowiem pewne rozwiązania mogą być odpowiedzią na incydentalny problem i nie mieć charakteru trwałego rozwiązania, a nadal mogą być potencjalnie interesujące dla innych podmiotów, które znajdują się w podobnej sytuacji.

Należy podkreślić, że kategoria **skuteczności** jest kluczowa do oceny, czy zgłoszone rozwiązanie jest „dobrą praktyką”, ponieważ łączy wymiar ekonomiczny funkcjonowania instytucji, związany ze świadczeniem usług dla jej klientów (co jest sensem jej istnienia), z jakością relacji międzyludzkich w danej jednostce (co ma znaczenie dla motywacji i poczucia odpowiedzialności pracowników za efekty działania). Oba wymiary często bywają w konflikcie ze sobą, stąd potrzeba poszukiwania kompromisu, ale takiego, który realizuje oba cele równoległe. Idealną sytuacją jest opieranie metod zarządzania mniej na systemie nagród i kar czy zakazów, a bardziej na wartościach i celach istnienia tej instytucji (zarządzanie godnościowe, przez wartości). Dzięki temu pracownicy mogą najpełniej realizować własne poczucie wartości i godności, jako osoby wykonujące służbę publiczną. Poszukujemy przykładów, które ilustrują, że jest to możliwe. Uznajemy, że promocja takiego podejścia jest w Polsce bardzo potrzebna,



aby wyzwolić nowe pokłady energii po stronie instytucji samorządowych i ich pracowników, pomimo obiektywnie trudnych warunków prawnych i finansowych ich funkcjonowania.

Zakłada się, że do finału konkursu zakwalifikowanych zostanie 4-6 najlepszych wniosków w każdej z dwóch kategorii konkursowych. W fazie finałowej konkursu (do końca kwietnia 2014) wybór laureatów będzie wynikał w 50% z ocen ekspertów komisji konkursowej, a w 50% z ocen uczestników konferencji, którzy po wysłuchaniu wszystkich prezentacji, będą w głosowaniu oceniać poszczególne rozwiązania (średnia arytmetyczna z ich ocen). Złożenie tych ocen będzie podstawą do ustalenia przez Komisję Konkursową rankingu wniosków i wskazania laureatów w obu kategoriach. Zakłada się wybór dwóch laureatów w każdej z kategorii (I i II miejsce).

3 Zgłoszone do konkursu przykłady działań jednostek ocenione zostaną pod kątem **pięciu podstawowych kryteriów** stanowiących 100% wagi oceny łącznej:

- *adekwatność zgłoszonego rozwiązania do potrzeb zidentyfikowanych przez podmiot zgłaszający wniosek - 10% wagi oceny;*
- *przejrzystość procesu, który doprowadził do wdrożenia rozwiązania, tj. otwartość na wszystkich partnerów (odpowiednio: pracowników) oraz jawność przebiegu procesu i jego ustaleń - 15% wagi oceny;*
- *replikowalność (możliwość zastosowania rozwiązania w innych podobnych jednostkach sektora samorządowego) - 25% wagi oceny;*
- *skuteczność zgłaszanego rozwiązania, rozumiana jako (a) pozytywna ocena wyników jego wdrożenia przez pracowników i kierownictwo, (b) utrzymanie (warunek minimalny) lub poprawa ekonomicznej kondycji podmiotu bądź ilości, jakości lub dostępności świadczonych przez niego usług - 40% wagi oceny;*
- *trwałość zgłaszanego rozwiązania - 10% wagi oceny;*

#### IV Nagrody i wyróżnienia

1. Nagrodę w konkursie stanowić będzie tytuł „**Samorządowy Lider Zarządzania 2014: Samorząd jako pracodawca**”, którym można się posługiwać w oficjalnej korespondencji z podaniem roku przyznania nagrody.

2. Nagrodą będzie także **wyjazd studialny przedstawicieli laureatów do Norwegii** (po dwie osoby z nagrodzonego tytułem laureata podmiotu, w miarę możliwości reprezentujące pracodawców i pracowników). Wyjazd zostanie zorganizowany przez Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych we współpracy z norweskimi związkami zawodowymi. Jego celem będzie zapoznanie się z tamtejszymi doświadczeniami w zakresie dialogu społecznego. Wyjazd odbędzie się w drugiej połowie maja 2014 r.

3. Wszyscy finaliści konkursu otrzymają specjalne wyróżnienie w postaci dyplomu, potwierdzającego udział w finałowej części konkursu („Finalista Konkursu Samorządowy Lider Zarządzania 2014: Samorząd jako pracodawca”).

4. Wszystkie zgłoszone praktyki, które w fazie oceny merytorycznej zakwalifikują się do finału konkursu, zostaną włączone do Bazy Dobrych Praktyk Zarządczych Samorządu. Bazę Dobrych Praktyk prowadzą wspólnie ogólnokrajowe związki samorządowe ([www.dobrepraktyki.pl](http://www.dobrepraktyki.pl)).

Nagrodzone przedsięwzięcia będą przedmiotem aktywnego upowszechniania przez organizatorów konkursu. Do udziału w tym procesie zaprosimy autorów wyróżnionych rozwiązań.

## Harmonogram konkursu:

Ogłoszenie konkursu oraz rozesłanie indywidualnych zaproszeń do wszystkich jednostek samorządu terytorialnego (e-mail)	15 stycznia 2014
Ostateczny termin nadsyłania aplikacji	do 28.02.2014
Wybór finalistów	marzec 2014
Konferencja podsumowująca konkurs – wybór laureatów	kwiecień 2014
Wyjazd laureatów do Norwegii	18-23 maja 2014

### FORMULARZ WNIOSKU KONKURSOWEGO WRAZ Z INSTRUKCJĄ JEGO WYPEŁNIANIA

Prosimy o wypełnienie poniższego formularza wniosku aplikacyjnego i odesłanie go wraz z ewentualnymi załącznikami na adres [konkurs@zmp.poznan.pl](mailto:konkurs@zmp.poznan.pl), łącznie z wersją papierową, na adres: Związek Miast Polskich, ul. Robocza 42, 61-517 Poznań, z dopiskiem „Konkurs”.

Ocenie zostaną poddane jedynie te wnioski, których wersja elektroniczna i papierowa (decyduje data stempla pocztowego) wpłynę do Sekretariatu Konkursu w terminie do dnia 28 lutego 2014 r.

### FORMULARZ ZGŁOSZENIA DO UDZIAŁU W KONKURSIE

#### SAMORZĄDOWY LIDER ZARZĄDZANIA 2014

#### SAMORZĄD JAKO PRACODAWCA

#### Przez dialog społeczny do poprawy jakości usług dla mieszkańców

<b>Część A: Informacje dotyczące podmiotu zgłaszającego wniosek</b> (wpisując tekst można rozsuwać tabelę w taki sposób, aby zmieściły się wszystkie istotne informacje)		
1. Nazwa podmiotu zgłaszającego		
2. Adres podmiotu zgłaszającego		
3. Nazwa jednostki samorządu terytorialnego (JST) (jeśli jest różna od podanej w pkt 1)		
4. Adres jednostki samorządu terytorialnego (jeśli jest różny od podanego w pkt 2)		
5. Powiat		
6. Województwo		
7. Strona www pracodawcy		
8. Liczba pracowników zatrudnionych w podmiocie zgłaszającym (jednostce, w której wdrożono to rozwiązanie)	..... pracowników	
9. Liczba mieszkańców JST	..... osób	
10. Wielkość dochodów budżetowych podmiotu zgłaszającego - osiągniętych w 2013 roku	..... zł	
11. Wielkość dochodów budżetowych JST w 2013 roku (jeśli jest różna od podanej w pkt 10)	..... zł	
12. Osoba odpowiedzialna za wniosek (kontaktowa)	Imię i nazwisko .....	Stanowisko .....
13. Telefon: .....	14. Fax: .....	15. E-mail: .....

**Część B: Opis przedsięwzięcia zgłaszanego do konkursu:**

16. Kategoria konkursowa, której dotyczy zgłaszane rozwiązanie  
(*prosimy zaznaczyć właściwe pole, a w wersji elektronicznej postawić znak X na prawo od wybranej opcji*)

I. Rozwiązania dotyczące formalnego wymiaru stosunków pracowniczych w instytucjach samorządowych wypracowane między pracodawcami a związkami zawodowymi i radami pracowników – partnerami dialogu społecznego na poziomie lokalnym;

II. Rozwiązania dotyczące budowy kultury organizacyjnej sprzyjającej kształtowaniu dobrych relacji międzyludzkich i motywującej atmosfery pracy w instytucjach samorządowych.

17. Rodzaj podmiotu zgłaszającego:

Urząd jednostki samorządu terytorialnego jako pracodawca dla swoich pracowników

Jednostka organizacyjna jednostki samorządu terytorialnego (*np. instytucje kultury, szkoły*)

Spółki stanowiące własność jednostki samorządu terytorialnego (*powyżej 50% udziałów*)

18. Nazwa rozwiązania zgłaszanego do konkursu

19. Ogólny skrótowy opis zgłaszanego rozwiązania (*max pół strony – opis problemu, sposób rozwiązania, uzyskane efekty dla pracowników i instytucji zgłaszającej*)

20. Od kiedy opisywane rozwiązanie funkcjonuje w praktyce?

..... / .....

miesiąc      rok

**Informacje oceniane w konkursie na najlepszą praktykę**

21. Problem, na jaki odpowiadało wdrożone rozwiązanie (*kontekst i uzasadnienie adekwatności podjętych działań*)

22. Podjęte działania – właściwy opis zgłaszanego rozwiązania (*w tym aspekt przejrzystości*)

23. Osiągnięte rezultaty (*wymiar skuteczności z perspektywy kondycji podmiotu, w którym wdrożono rozwiązanie i z punktu widzenia rozwoju relacji pracowniczych w tym podmiocie*)

24. Opinia na temat trwałości wdrożonego systemu (*od czego zależy jego dalsze funkcjonowanie – czy jest taka potrzeba, czy są odpowiednie środki i uwarunkowania*)

25. Opinia na temat replikowalności zastosowanego podejścia (*kto i w jakich okolicznościach może być zainteresowany jego adaptacją. Jakie są minimalne warunki skutecznej replikacji systemu*)

26. Konkluzje i rekomendacje (*porady dla jednostek, które chciałyby replikować to rozwiązanie*)

27. Miejsce na ewentualny dodatkowy wpis/opinię partnera społecznego (przedstawicieli związków zawodowych, rady pracowników). Możliwy jest także wpis nieformalnych przedstawicieli pracowników w przypadku rozwiązań zgłoszonych w kategorii konkursowej nr II – zawsze z podaniem nazwiska i stanowiska służbowego). *Wpisy mogą być zamieszczone poniżej lub w odrębnych podpisanych załącznikach.*

### **Część C: Oświadczenia i deklaracje:**

Wszyscy finaliści zostaną zaproszeni do przedstawienia swoich doświadczeń innym uczestnikom w trakcie ogólnopolskiej konferencji podsumowujących konkurs.

28. Wyrażam zgodę na udostępnienie pełnej dokumentacji przedsięwzięcia opisanego we wniosku konkursowym, w celu jego weryfikacji i oceny przez Komisję Konkursową.

Deklaruję gotowość współpracy z organizatorem konkursu w zakresie upowszechniania naszych doświadczeń wśród innych samorządów, zwłaszcza poprzez upublicznienie załączonych dokumentów opisujących zgłaszane rozwiązania.

29. Nazwa lub pieczęć podmiotu zgłaszającego	30. Data i podpis kierownika podmiotu aplikującego (Starosta, Prezydent, Burmistrz, Wójt, Kierownik / Dyrektor jednostki organizacyjnej JST, Prezes spółki komunalnej, statutowy przedstawiciel partnera społecznego)  ...../...../2014 ..... Data Nazwisko Podpis
31. Nazwa (ew. pieczęć) partnera, który wspiera wniosek, poświadczając pozytywny odbiór i skuteczność zgłaszanego do konkursu rozwiązania	32. Data i podpis osoby reprezentującej lokalnego partnera społecznego lub pracowników  ...../...../2014 ..... Data Nazwisko Podpis

### **Część D: Załączniki:**

33. Prosimy przedstawić listę załączników przekazanych wraz z wnioskiem, podając informację o formie, w jakiej udostępniono materiał:  
(*prosimy zaznaczyć odpowiednie pola, a w wersji elektronicznej postawić znak X na prawo od wybranej opcji*).

1. .... ..... .....	<input type="checkbox"/> załącznik elektroniczny <input type="checkbox"/> załącznik papierowy <input type="checkbox"/> link do dokumentu na stronie www
---------------------------	---