

SAMORZĄD MIEJSKI



Miesięcznik Związku Miast Polskich

Nr 1 (203) STYCZEN 2014

ISBN 1730-5187

FILHARMONIA KOSZALIŃSKA

**Samorządowy Lider Zarządzania 2014 -
Samorząd jako pracodawca**

Druga edycja konkursu

W NUMERZE

ZE ZWIĄZKU

VI Podczas seminarium inauguracyjnego działalność Citybell Academy „Marketing Turystyczny 2014+ . Innowacje i rozwój produktu turystycznego. Hospitality. Publi-city”, które odbyło się 25 listopada ub.r. w Warszawie, eksperci z Citybell Consulting radzili, jak wykorzystać komunikację life stylową w promocji miast.

KRONIKA KRAJOWA

IV Wojciech Długoborski, prezes Unii Miasteczek Polskich i zastępca burmistrza Chojny poprowadził 29 stycznia br. obrady Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego. Zgodnie z ustaleniami samorządowców, co osiem miesięcy współprzewodniczącym zostaje przedstawiciel kolejnej samorządowej korporacji. Nowy współprzewodniczący zapowiedział powrót do comiesięcznych debat na najważniejsze dla samorządowców tematy.

PROJEKT NORWESKI 3

V Związek Miast Polskich po raz drugi zaprasza samorządy do udziału w konkursie „Samorządowy Lider Zarządzania 2014 – Samorząd jako pracodawca. Przez dialog społeczny do poprawy jakości usług dla mieszkańców”. Konkurs jest częścią projektu „Dialog społeczny w sektorze i przedsiębiorstwach samorządowych”.

PROJEKT NORWESKI 2

VII Trwa II faza projektu predefiniowanego – programu doradczego dla partnerstw międzysamorządowych działających na obszarach funkcjonalnych. Jej celem jest pomoc doradczym partnerstwom, które uzyskały granty z MF EOG w rozwoju ich inicjatywy współpracy.

KRONIKA ZAGRANICZNA

VIII Związek Miast Polskich, we współpracy z Instytutem Spraw Publicznych, Związkiem Powiatów Polskich i Związkiem Gmin Wiejskich RP zakończył realizację projektu „Samorządy lokalne a Unia Europejska – w przeddzień 10-lecia akcesji”.

IX Annemarie Jorritsma-Lebbink została wybrana Przewodniczącą Rady Gmin i Regionów Europy podczas posiedzenia Komitetu Politycznego w Pradze w grudniu ubiegłego roku. Jest pierwszą kobietą na tym stanowisku w historii CEMR.

Na okładce: Nowa siedziba Filharmonii Koszalińskiej oddana do użytku w listopadzie 2013 r.
Fot. Archiwum UM w Koszalinie

Zarząd ZMP w Koszalinie

Zmiany w ustawie „śmieciowej”

Podczas posiedzenia w Koszalinie, 24 stycznia br. członkowie Zarządu podjęli stanowisko w sprawie niezbędnych zmian w ustawach dotyczących zagospodarowania odpadów komunalnych.

W stanowisku dotyczącym ustawy „śmieciowej” wyrażono m.in. przekonanie, że ustawy szczegółowe, ustanawiające ramy wykonywania tych zadań, a zwłaszcza wprowadzające ewentualne zmiany w tych regulacjach, powinny gminom pomagać, a nie utrudniać wywiązywanie się z obowiązków wobec mieszkańców oraz zachowywać samodzielność gmin odnośnie sposobu reali-

i nieuczciwego wprowadzenia gminnej własności odpadów oraz wprowadzenia obowiązkowego przetargu na zagospodarowanie odpadów, potwierdzić samodzielność wyboru przez gminę formy organizacyjnej własnego podmiotu. Postuluje się wprowadzić do ustawy o gospodarce komunalnej możliwość stosowania przez gminy w każdym zadaniu własnym procedury zamówienia in house wobec własnych podmiotów,



W trakcie posiedzenia Zarządu ustalono program Zgromadzenie Ogólnego ZMP, które odbędzie się 13-14 marca w Zabrzu.

Fot. Paweł Adamów

zacji zadań własnych. Zarząd ZMP uważa, że potrzebne są pilne zmiany dotyczące bieżącego stosowania ustawy w kwestii: przepisów w sprawie egzekucji opłat śmieciowych (większość gmin nie ma służb egzekucyjnych), przepisów dotyczących deklaracji śmieciowych (wyeliminowanie stawki opłaty z formularza), ujęcia wśród zadań finansowanych z opłaty (art. 6r) usuwania śmieci z przestrzeni publicznych (np. kosze na ulicach, w parkach itp.) oraz uszczegółowienia kosztowej formuły opłaty, w celu ograniczenia możliwości zaniżania jej wysokości.

Konieczne są również zmiany systemowe. Należy odrzucić przedłożone zespołowi resortowemu propozycje prof. M. Górskiego, zwłaszcza dotyczące spóźnionego

a także rozważenie przyjęcie sposobu ustalania opłaty śmieciowej w jasno określonej formule kosztowej.

Bez barier

Pozytywną opinię uzyskał projekt ustawy o zmianie ustawy o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (SLD, dający możliwość legalnego wykonywania przez samorządowców w imieniu JST zarządzania lub wykonywania przedstawicielstwa w organach stowarzyszeń i organizacji pozarządowych, bez gratyfikacji). Prezydent Inowrocławia, Ryszard Brejza zaproponował, aby w trakcie procedowania nad tą ustawą, wprowadzić do niej

zmianę dotyczącą zlikwidowania bariery uniemożliwiającej znalezienie wójtom, burmistrzom i prezydentom pracy po zakończonej kadencji, na co Zarząd wyraził zgodę. Chodzi o ograniczenie do 1 roku zakazu pracy w przedsiębiorstwach, wobec których podejmowali oni rozstrzygnięcia administracyjne (nie dotyczy to decyzji administracyjnych w sprawie ustalenia wymiaru podatków i opłat lokalnych, z wyjątkiem decyzji o ulgach i zwolnieniach).

Bez uwag przyjęto autopoprawki do projektu ustawy o zmianie ustawy o cmentarzach i chowaniu zmarłych oraz projekt ustawy o zmianie ustawy o podatku od osób fizycznych (wprowadzający rozwiązania zmniejszające obciążenia publicznoprawne dla rozpoczynających działalność gospodarczą – „wakacje ubezpieczeniowe” oraz „kredyt podatkowy”). Zarząd podjął też [stanowisko](#) korzystne dla małych miast w sprawie uwzględnienia w przygotowanych obecnie projektach Regionalnych Planów Operacyjnych zastosowania mechanizmu „Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność” (RLKS).

Projekty z uwagami

W trakcie spotkania Zarządu z zastrzeżeniem poparto projekt ustawy o zmianie ustawy o uprawnieniach do ulgowych przejazdów środkami publicznego transportu zbiorowego (SLD), rozszerzający ulgi dla dzieci, młodzieży i studentów na przejazdy autobusami z biletem jednorazowym i eliminujący z obowiązującego prawa przepisy nierówno traktujące osoby i podmioty gospodarcze (ujednolicenie systemu ulg). Dotyczy ono konieczności ustanowienia dla JST rekompensaty w budżecie państwa na ten cel.

Członkowie Zarządu zaakceptowali z uwagami projekt ustawy o zasadach realizacji programów operacyjnych polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 (MI). Wątpliwości wzbudził m.in. nieprecyzyjny zapis w art. 29 dotyczący wykazania zdolności organizacyjnych podmiotów współtworzących ZIT oraz art. 32 p. 2 i 3 dotyczący projektów zintegrowanych niezrealizowanych w partnerstwie (jak określać zintegrowanie projektów?), brak możliwości dofinansowania zakończonych projektów, a także zbyt krótki czas na przygotowanie dokumentów w związku z ogłoszeniem wcześniej nieplanowanego konkursu (art. 37 p. 2 i 4). Zgłoszono ponadto

zastrzeżenia dotyczące korekt finansowych. Chodzi o określenie zakresu odpowiedzialności instytucji kontrolujących oraz doprecyzowanie zapisu art. 26 p. 6, aby jednoznacznie wynikało z niego, że korekta finansowa może dotyczyć tego wydatku, który został nieprawidłowo poniesiony, a nie całego kontraktu.

Uwagi zgłoszono do projektu ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP oraz zmianie ustawy o uposażeniu żołnierzy niezawodowych (druk nr 1992 rządowy), a także do ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych (KKFSiT), m.in. propozycję certyfikatów bezpieczeństwa wydawanych zarządcy lub właścicielowi obiektów na przeprowadzanie na nich imprez masowych.

Udzielono warunkowego poparcia projektowi ustawy o petycjach (senacki). Wprowadzenie w życie tej regulacji może spowodować zwiększenie wydatków JST (konieczność modernizacji stron internetowych oraz stworzenia nowych stanowisk pracy), dlatego zwrócono się o zapewnienie dochodu, który umożliwi sfinansowanie tych nowych zadań.

Sport bez zmian

Negatywnie oceniono projekt ustawy o zmianie ustawy o sporcie (SLD), który w intencji projektodawców ma przyczynić się do rozwoju sportu poprzez stworzenie zachęt do finansowania sportu, ale powoduje zmniejszenie wpływów podatkowych z podatku od nieruchomości oraz opłat za użytkowanie wieczyste – szacowana kwota ubytku w dochodach to w skali kraju 525 mln zł. Piotr Jedliński, prezydent Koszalina, zwracał uwagę na trudne do określenia ubytki w budżetach JST, które będą generowały zapisane w projekcie zwolnienia z podatku od osób fizycznych (np. wydatki na kluby sportowe czy udział dzieci małoletnich w zajęciach sportowych, darowizny na kluby, zakupy udziałów w klubach sportowych). – Dobrze, że ktoś się zajął w ogóle problemem finansowania sportu w Polsce, bo takiego systemu nie ma – mówił Andrzej Dziuba, prezydent Tychów. – Jednak to, co prezentuje ten projekt, jest mieszaniną ciągle w tym samym kotle. Obecnie wydajemy olbrzymie pieniądze na sport, a to jest próba zabrania nam części dochodów bieżących i skierowania tego strumienia pieniędzy poza naszą kontrolą do

różnych innych podmiotów. Są w projekcie pozytywne elementy, ale niczego on nie zmienia i nie ułatwia, a uniemożliwia nam kreowanie polityki sportowej w mieście. Prezydent R. Brejza podkreślał, że niebezpieczne są zapisy dotyczące nieodpłatnego korzystania z obiektów sportowych. Jego zdaniem, fałszywa jest teza, że ograniczona dostępność do obiektów sportowych jest jedną z głównych barier hamujących rozwój sportu, gdyż obiekty publiczne, na których wymagana jest opłata, nie stoją wcale puste. Kto będzie utrzymywał te obiekty i nimi zarządzał? W opinii członków Zarządu ZMP samorządy same powinny decydować o korzystaniu płatnym czy bezpłatnym z obiektów sportowych.

O seniorach i ubóstwie

Obecny na spotkaniu Włodzimierz Kałek, dyrektor MOPR w Poznaniu, przewodniczący Komisji Polityki Społecznej ZMP przedstawił najważniejsze zapisy Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014-2020 oraz projektu założeń Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014-2020. Zaznaczył, że dokumenty te nie mówią jednak nic o pieniądzu na realizację tych planów, dlatego należy pilnować, kiedy będą się przekształcać one w formy ustaw czy rozporządzeń i w jaki sposób będą finansowane te słuszne inicjatywy.

Zarząd ZMP zaakceptował stanowiska Komisji Polityki Społecznej ZMP w sprawie Krajowego Programu Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu 2020 (w stanowisku wyrażono obawy dotyczące możliwości finansowania proponowanych działań, program bowiem wskazuje zaledwie źródła finansowania bez określenia przybliżonych wysokości kosztów, proporcji finansowania z poszczególnych źródeł) oraz Programu Operacyjnego Europejskiego Funduszu Pomocy Najbardziej Potrzebującym na 2014-2020

Więcej informacji w Komunikacie z posiedzenia Zarządu ZMP w Koszalinie na www.zmp.poznan.pl

Joanna Proniewicz

Z Komisji Wspólnej...

Wracają debaty

Wojciech Długoborski, prezes Unii Miasteczek Polskich i zastępca burmistrza Chojny poprowadził 29 stycznia br. obrady Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego. Zgodnie z ustaleniami samorządowców, co osiem miesięcy współprzewodniczącym zostaje przedstawiciel kolejnej samorządowej korporacji.

Nowy współprzewodniczący zapowiedział powrót do comiesięcznych debat na najważniejsze dla samorządowców tematy. I tak w lutym miałyby się odbyć dyskusja na temat informatyzacji administracji publicznej – to ukłon w stronę nowego współprzewodniczącego Komisji ze strony rządowej, ministra administracji i cyfryzacji, **Rafała Trzaskowskiego**, który będzie mógł zaprezentować plany swojego resortu. Na marzec lub kwiecień **Długoborski** zaproponował finansowanie zadań zleconych – tej dyskusji domagali się w ubiegłym roku samorządowcy. **Hanna Majszczyk**, wiceminister finansów powiedziała miesiąc temu, że jej resort analizuje tę kwestię i w lutym byłaby ona wstępnie omawiana na zespole roboczym, a potem przedstawiona na Komisji Wspólnej. Jeśli okazałoby się, że ministerstwo nie jest gotowe w marcu, to zamiennie odbyłaby się debata nad zagospodarowaniem odpadów komunalnych. Na maj samorządowcy proponują dyskusję o samorządowych finansach, w tym o spełnianiu wskaźnika zadłużenia z art. 243 ustawy o finansach publicznych, w czerwcu – o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, a w lipcu – o polityce terytorialnej po zmianach w ustawach.

Negatywnie zaopiniowany VAT od aut

Projekt nowelizacji ustawy o podatku VAT, który dotyczy odliczania tego podatku przy zakupie samochodów poniżej 3,5 tony oraz wydatków związanych z ich eksploatacją (w tym paliwa) został negatywnie zaopiniowany przez samorządowców ze względu na fakt, że powoduje ubytek dochodów gmin. Przy tej zmianie resort finansów zaproponował również stosowne zmiany w podatkach dochodowych, w wyniku których województwa samorządowe mają zyskać 192 mln zł na podatku CIT w docelowym 2016 r., jednak gminy stracą 64 mln rocznie w wyniku likwidacji opłaty

skarbowej. Podczas dyskusji na zespole finansowym samorządowcy ustalili, że spróbują się porozumieć, jak wyrównać gminom ubytek tak, by województwa zyskały na tej zmianie (choć mniej), ale i gminy nie straciły – wiceminister **Hanna Majszczyk** zadeklarowała współpracę w wyliczeniach oraz zmiany zapisów podatkowych. Niestety, na posiedzeniu KWRiST **Jacek Protas**, marszałek województwa warmińsko-mazurskiego powiedział, że *nie ma zgody Związku Województw RP na obniżanie dochodów*



Komisja Wspólna na styczniowym posiedzeniu uzgodniła 14 spośród 20 przedstawionych projektów.

Fot. H. Hendrysiak

z CIT-u. Takie stanowisko województw spowodowało, że projekt został negatywnie zaopiniowany, gdyż gminy na nim tracą kolejne dochody. Wiceminister **Majszczyk** przekonywała samorządowców do pozytywnej opinii w stosunku do całego projektu, a negatywnego zaopiniowania tylko tej części, która dotyczy likwidacji opłaty skarbowej – *Opłata skarbową ma odzwierciedlać jakieś czynności urzędników, a w tym wypadku byłaby ponoszona za fikcyjne działania* – mówiła. Jednak **Andrzej Porawski**, sekretarz strony samorządowej polemizował z nią mówiąc, że *dochody JST są z czegoś zbudowane. Jak za chwilę Państwo uznacie, że trzeba zrezygnować z podatku od nieruchomości, bo obywatele nie powinni płacić tego podatku, to obywatelom będzie dobrze, ale nasze dochody spadną. Tak więc my musimy na to patrzeć nie z punktu widzenia całości regulacji, tylko od strony naszych dochodów, bo na razie nikt nie*

zdejmuje z nas obowiązków. – uzasadnił negatywną opinię **Porawski**.

Dodatki energetyczne zwolnione z opłaty

Resort finansów w błyskawicznym tempie przygotował projekt rozporządzenia w sprawie zaniechania poboru opłaty skarbowej przy udzielaniu mieszkańcom przez gminy dodatków energetycznych. Komisja Wspólna pozytywnie zaopiniowała ten projekt. O zwolnienie to wystąpili przedstawiciele gmin, gdyż koszty uzyskania dodatku są nieadekwatne do korzyści dla obywatela (10 zł wynosi opłata skarbową, a dodatek – kilkanaście zł). **Ryszard Grobelny**, prezydent Poznania zwrócił uwagę, że cały system przyznawania i wypłacania go jest nieracjonalny. Gminy otrzymują na koszty administracyjne 2 % środków przeznaczonych na dodatki, a według szacunków wydają około 20-30%. Zdecydowanie większa część kosztów związana z wyko-



Nowy współprzewodniczący Komisji Wspólnej, Wojciech Długoborski.

Fot. H. Hendrysiak

naniem tego zadania jest więc przerzucana na budżety gmin. Samorządowcy zgłosili też wniosek, by dodatek energetyczny wypłacać nie co miesiąc, a co pół roku lub raz do roku. Na odpowiedź w tej sprawie muszą jeszcze poczekać.

Komisja Wspólna uzgodniła 14 spośród 20 przedstawionych projektów, w tym projekt ustawy o zasadach realizacji programów operacyjnych polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020, do którego samorządowcy zgłosili tak wiele uwag, że trzeba było zorganizować dodatkowe spotkanie, aby je wszystkie omówić i wyjaśnić.

Komisja przekazała do wydania opinii wiążącej Zespołowi ds. Infrastruktury projekt ustawy o systemie handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych, do których liczne uwagi zgłosiły województwa samorządowe.

Kolejne posiedzenie Komisji Wspólnej zaplanowane jest na 26 lutego br. **hh**

Druga edycja konkursu dla samorządów

Samorząd jako pracodawca

Związek Miast Polskich po raz drugi zaprasza samorządy do udziału w konkursie „Samorządowy Lider Zarządzania 2014 - Samorząd jako pracodawca. Przez dialog społeczny do poprawy jakości usług dla mieszkańców”.

Konkurs jest częścią projektu „Dialog społeczny w sektorze i przedsiębiorstwach samorządowych”, realizowanego przez Związek Miast Polskich i Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych (KS), który jest finansowany z Funduszu na rzecz godnej pracy i dialogu trójstronnego, w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Jest przeznaczony dla wszystkich jednostek samorządu lokalnego niezależnie od ich wielkości, a także dla ich jednostek organizacyjnych i podmiotów zależnych, które dostarczają usługi publiczne.

- Naszym celem jest identyfikacja, nagrodzenie i upowszechnienie dobrych praktyk w dziedzinie dialogu między pracodawcami samorządowymi a pracownikami oraz rozwiązań z zakresu kultury organizacyjnej, sprzyjających podnoszeniu motywacji pracowników. Od jakości ich pracy i zaangażowania zależy w dużym stopniu jakość usług publicznych dostarczanych mieszkańcom – czytamy w broszurze konkursowej przygotowanej w Związku Miast Polskich.

To szczególnego rodzaju współzawodnictwo ma przyczynić się do rozwoju dialogu społecznego w instytucjach sektora samorządowego na poziomie lokalnym, wspartego działaniami na rzecz rozwoju kultury organizacyjnej promującej zaangażowanie pracowników, współodpowiedzialność i efektywność.

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.

Poprzednia (pierwsza) edycja konkursu poświęconego dialogowi pracowniczemu w instytucjach samorządowych pozwoliła zidentyfikować kilkanaście przykładów dobrych praktyk. Spośród nich zostało nagrodzonych 8 samorządów. Ich doświadczenia pokazują, że 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. Pracownicy, tak jak mieszkańcy, mają potrzebę współuczestniczenia w podejmowaniu dotyczących ich decyzji. Dialog z pracownikami w instytucjach sektora samorządowego przybiera 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 jest bardziej zmotywowany i zaangażowany pracownik, świadczący mieszkańcom wysokiej jakości usługi i otwarty na stałe ich poprawianie.

Konkurs ogłoszony przez Związek Miast Polskich dotyczy dialogu na poziomie lokalnym. Pojęcie dialogu społecznego na poziomie lokalnym organizatorzy konkursu rozumieją 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 konkursie zjawiska te będą widziane szeroko – jako wzajemnie się wspierające i uzupełniające. Organizatorzy mają nadzieję, że zgłaszane w konkursie praktyki będą tworzyły szeroką paletę doświadczeń, z których najciekawsze zostaną udokumentowane i upowszechnione.

W drugiej edycji konkursu organizatorzy konkursu proszą o zgłaszanie dobrych praktyk w dziedzinie dialogu między pracodawcami samorządowymi a pracownikami oraz rozwiązań z zakresu kultury organizacyjnej, sprzyjających podnoszeniu motywacji pracowników.

Nagrodą dla laureatów konkursu będzie tytuł „Samorządowy Lider Zarządzania 2014: Samorząd jako pracodawca” oraz wyjazd studyjny do Norwegii. Polskie samorządy uważnie przyglądają się norweskim doświadczeniom. Partner projektu – 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.

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.

Wszystkie informacje na temat konkursu znajdują się na [stronie internetowej Związku Miast Polskich](#).

(epe)



Seminarium Marketing Turystyczny 2014 +

CITYBELL ACADEMY
 place branding - communication - reputation - diplomacy

Innowacje i produkty (2)

Podczas seminarium inauguracyjnego działalność Citybell Academy „Marketing Turystyczny 2014+. Innowacje i rozwój produktu turystycznego. Hospitality. Publicity”, które odbyło się 25 listopada ub.r. w Warszawie, eksperci z Citybell Consulting radzili, jak wykorzystać komunikację lifestyle'ową w promocji miast.

Anna Proszowska-Sala, prezes Zarządu Citybell Consulting, ekspert w dziedzinie komunikacji korporacyjnej, public affairs oraz promocji miast i regionów, zwracała uwagę, że w marketingu turystycznym konieczny jest wysoki poziom oferty dotyczący m.in. infrastruktury, wydarzeń, rozrywki, bazy noclegowej, obsługi, produktów turystycznych, a także promocji. A z nią nie zawsze jest najlepiej. Drugą ważną kwestią jest to, „czy twoje opowiadanie naprawdę wciąga słuchaczy?” Powołała się na Toma Petersa, znanego specjalistę od zarządzania, według którego może być to najważniejszym pytaniem dotyczącym zyskowności i efektywności tego, co robisz... W tej opowieści istotne jest to, czy kogokolwiek ona będzie obchodzić, dlatego warto skupić się w niej na emocjach i wyobrażeniach.

Dobry plan i pomysły

Ekspertka podkreśliła, że chociaż media tradycyjne notują spadki sprzedaży i czytelnictwa, to jednak nowego znaczenia dla marketingu turystycznego nabiera prasa lifestyle'owa. Pisma te bowiem, luksusowe i podróżnicze, kreują trendy, kształtują światopogląd i styl życia, prezentują informacje, które chłoną ich czytelnicy podatni i otwarci na nowości. Skierowane są do specyficznej grupy ludzi, którzy stawiają na indywidualizm, szukają atrakcji, chcą poznawać nowe miejsca, korzystać z oryginalnych ofert turystycznych. Warto pamiętać też, że tradycyjne media mają swoją kontynuację na innych platformach, takich jak You Tube i Facebook. - *W kreowaniu publicity nie chodzi o to, żeby po prostu być w mediach! Cho-*

dzi o to, żeby mieć właściwą koncepcję, strategię, która pozwala na zaprezentowanie miejsca w różnych kontekstach i na wiele sposobów – mówiła A. Proszowska-Sala. - To dobry plan i pomysły kreatywne decydują o jakości komunikacji, a nie narzędzia zastosowane w kampanii.

Ważne study tour

W planowaniu chodzi przede wszystkim o rozpoznanie potrzeb mediów i potrzeb ich czytelników, stworzenie strategii kreowania publicity, dobór mediów, budowanie relacji z mediami, stałe tworzenie „kontentu” oraz sytuacji, które kreują publicity. Warto też zadbać o odwzajemnienie tego wszystkiego on-line.

Trzeba wiedzieć, czym obecnie ludzie się interesują. Są to głównie takie zagadnienia jak m.in.: *słow life*, ekoturystyka, *life style*, szlaki tematyczne, ucieczka od cywilizacji, kultura, sztuka, *design* i architektura. A czego oczekują dziennikarze? A. Proszowska zaprezentowała wynik badań, które pokazują, że zdaniem przedstawicieli mediów szczególnie cenne są *study tours*. Dzięki nim mogą osobiście zobaczyć potencjał regionu, a później opowiedzieć o tym swoim słuchaczom, czytelnikom.

Przygotowując *study tour*, trzeba mieć wizję i jakiś pomysł, przygotować kreatywną koncepcję i scenariusz takiej wizyty, zaprosić właściwe media i właściwych dziennikarzy (istotny jest sposób zaproszenia), a także zadbać o smaczki, szczegóły, atmosferę i emocje.

Udaną *study tour* była zorganizowana w sierpniu 2013 roku *FloatinGardenTrip* po Szczecinie, która objęła m.in. spotkania ze szczecińskimi TOP blogerami

współtworzącymi „Szczecin Aloud” (blog poświęcony miastu), z właścicielami wyjątkowych szczecińskich klubów, z ludźmi sztuki, kreatorami wydarzeń specjalnych, pokaz ogni sztucznych na Wałach Chrobrego, wizyty w kulturowych miejscach. Po tej *study tour* ukazało się 180 publikacji o mieście, zanotowano też ponad 50 tysięcy odsłon zdjęć Szczecina – na facebooku i blogach.

Odwoląć się do zmysłów

Z badań wynika również, że bardzo ważne są odpowiedniej jakości fotografie. Często to właśnie od zdjęcia zależy, czy artykuł się ukaze czy nie, nawet jeżeli sam tekst jest bardzo interesujący. Przedstawiciele mediów ciekawią miejsca, do których nie każdy może dotrzeć. Warto mieć też przygotowane gotowe propozycje wycieczek, uwzględniające możliwości dojazdu samochodem. Materiały dla mediów nie mogą absolutnie przypominać treści publikowanych w Wikipedii czy folderów.

Konieczne jest przejście od opisywania i recytowania informacji o „produkcie” do sprzedawania „przeżycia”. „Przeżycie turystyczne” jest tym, czego klienci szukają i co będą pamiętać. Dlatego teksty materiałów dla mediów powinny odwoływać się raczej do zmysłów, niż tylko tworzyć długą listę atrakcji i możliwości. Muszą zawierać odpowiedzi na pytania: Co potencjalny turysta będzie mógł zobaczyć z bliska? Jak tam pachnie powietrze? Jaki efekt ma zabieg w SPA? Jak smakuje jedzenie i wino z tego regionu?

Odwolywanie się do zmysłów sprawi, że klientom będzie łatwiej wyobrazić sobie siebie w trakcie danego przeżycia i zaangażować zmysły.

Organizatorem wydarzenia, w którym wzięło udział 40 przedstawicieli miast i regionów, było Citybell Consulting, we współpracy z Research, Development & Market Intelligence, Amsterdam Marketing.

Joanna Proniewicz

CITYBELL ACADEMY jest międzynarodowym projektem edukacyjnym i think-tankiem, służącym transferowi i upowszechnianiu wiedzy oraz najlepszych praktyk na rynek polski w zakresie szeroko pojętego brandingów miejsc. Obejmuje działalność badawczo-rozwojową oraz organizację programów edukacyjnych w Polsce i zagranicą: seminariów, szkoleń i konferencji w kooperacji z uznanymi ekspertami i instytucjonalnymi partnerami polskimi i zagranicznymi. Partnerami tego przedsięwzięcia są m.in.: Polska Organizacja Turystyczna i Związek Miast Polskich. Więcej o Citybell Academy na www.citybellacademy.pl.

II faza projektu predefiniowanego

Warsztaty dla partnerstw

Trwa II faza projektu predefiniowanego - programu doradczego dla partnerstw międzysamorządowych działających na obszarach funkcjonalnych.

W Związek Miast Polskich przy wsparciu Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, udziela kompleksowego wsparcia polskim samorządom w przygotowaniu się do zarządzania obszarami funkcjonalnymi.

Pierwsza faza tego projektu polegała na wspieraniu partnerstw w ubieganiu się o granty z Programu Regionalnego pn. „Rozwój miast poprzez wzmocnienie kompetencji jednostek samorządu terytorialnego, dialog społeczny oraz współpracę z przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego”. Celem projektu na tym etapie było przygotowanie lokalnych partnerstw, złożonych z jednostek samorządu terytorialnego oraz docelowo podmiotów społecznych i go-

spodarczych, do składania począwszy od stycznia 2013 wniosków do MRR o dotacje na realizację własnych projektów w latach 2013-2016. Ostatecznie do konkursu zgłoszono 85 projektów, z których jedynie 15 otrzymało dofinansowanie.

Celem trwającej obecnie II fazy projektu predefiniowanego jest pomoc doradczą partnerstwom, które uzyskały granty z MF EOG w rozwoju ich inicjatyw współpracy. Jedną z form wsparcia, dostępną na kolejnym etapie dla 15 grantobiorców są trwające od grudnia ubiegłego roku warsztaty z zakresu zintegrowanego zarządzania strategicznego na obszarach funkcjonalnych dla kadry zarządzającej partnerów. Organizuje je Związek Miast Polskich w porozumieniu z Ministerstwem Infrastruktury i Rozwoju.

Podczas warsztatów liderzy samorządowi w partnerstwie (prezydenci, wójtowie i burmistrzowie) zapoznają się z metodologią analizy potencjału rozwojowego partnerstwa, obejmującą ocenę konkurencyjności OF, zapotrzebowanie na usługi publiczne i możliwości finansowania rozwoju ze źródeł własnych oraz zewnętrznych.

W intencji organizatorów oraz Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, warsztaty mają stanowić wsparcie dla wspólnych działań na rzecz planowania rozwoju na obszarze funkcjonalnym. Proponowane podejście może pomóc w realizacji działań wspieranych grantem Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, poprzez położenie nacisku na uwzględnienie bilansu zapotrzebowania na usługi publiczne na wspólnym obszarze oraz potrzebę integracji zasobów ekonomicznych i infrastrukturalnych, a także potrzebę wspólnej polityki wobec zmian demograficznych. Omawiane dane są przekazywane uczestnikom warsztatów.

Warsztaty odbywać się będą do lutego 2014 roku. (epe)

Pomoc dla partnerstw

Wzory umów i forum dyskusyjne

W styczniu br. w Bazie Wiedzy na portalu projektu „Rozwój miast poprzez wzmocnienie kompetencji jednostek samorządu terytorialnego, dialog społeczny oraz współpracę z przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego” www.partnerstwa.jst.org.pl został umieszczony przykładowy wzór umowy lidera partnerstwa z wykonawcą opracowań strategicznych w ramach EOG i POPT MOF oraz zestaw przykładowych kryteriów pozacenowych oceny ofert na przygotowanie dokumentów strategicznych i operacyjnych.

Dokumenty te powstały na prośbę partnerstw wyrażaną 17 grudnia 2013 r. w Warszawie podczas konferencji informacyjnej. W spotkaniu wzięli udział przedstawiciele partnerstw samorządowych, które otrzymały już lub ubiegają się o dotację z Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju w ramach konkursu na wykonanie Strategii Miejskich Obszarów Funkcjonalnych. W ok. 60-70 odrębnych partnerstwach trwają przygotowania do wykonania strategii ogólnych i sektorowych oraz studiów wykonalności, a także do opracowania i wdrażania

planów operacyjnych. Głównym zadaniem beneficjentów będzie wkrótce zatrudnienie, zgodnie z Prawem Zamówień Publicznych, wykonawców tych zadań.

- Zachęcamy partnerstwa do stosowania tych kryteriów w przyszłych postępowaniach przetargowych. – mówi Tomasz Potkański, zastępca dyrektora Biura Związku Miast Polskich.

Jednocześnie Związek Miast Polskich – realizujący projekt we współpracy ze Związkiem Gmin Wiejskich RP oraz Związkiem Powiatów Polskich zachęca do korzystania z Bazy Wiedzy oraz z Forum Dyskusyjnego.

Przypomnijmy, że celem programu „Rozwój miast poprzez wzmocnienie kompetencji jednostek samorządu terytorialnego, dialog społeczny oraz współpracę z przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego” jest osiągnięcie lepszej spójności społecznej i gospodarczej na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym poprzez wypracowanie mechanizmów efektywnej współpracy zarówno między samymi jednostkami samorządu terytorialnego, jak i tymi jednostkami oraz przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego czy przedsiębiorcami. Ma to służyć podejmowaniu wspólnych decyzji dotyczących danego obszaru czy rozwiązywaniu istotnych dla danego terenu problemów.

Partnerstwa w ramach programu opracowują zintegrowane strategie rozwoju dla całego obszaru miejskiego (miasta wraz z jego obszarem funkcjonalnym) w wymiarze ogólnym lub sektorowym, a także plany operacyjne. (epe)

ZMP zakończył projekt

10 lat polskich samorządów w UE

Związek Miast Polskich, we współpracy z Instytutem Spraw Publicznych, Związkiem Powiatów Polskich i Związkiem Gmin Wiejskich RP zakończył realizację projektu „Samorządy lokalne a Unia Europejska – w przeddzień 10-lecia akcesji”.

Składający się z trzech komponentów projekt obejmował **ogólnopolskie badanie** dedykowane podsumowaniu 10-lecia obecności Polski w UE, adresowane do wszystkich samorządów lokalnych, **konferencję** oraz stworzenie **kalendارza obchodów 10-lecia członkostwa**.

Na zlecenie Związku Miast Polskich latem tego roku Instytut Spraw Publicznych przeprowadził ogólnopolskie badanie poświęcone 10-leciu członkostwa Polski w UE z perspektywy samorządów. Związek Miast Polskich, a także Związek Powiatów Polski i Związek Gmin Wiejskich RP rozesłały do 2809 jednostek samorządu terytorialnego zaproszenie do wypełnienia ankiety. Wypełniło ją 767 przedstawicieli samorządu terytorialnego. Kwestionariusz składał się z 41 pytań, które dotyczyły korzyści i kosztów związanych z członkostwem Polski w Unii Europejskiej, wpływu integracji na sytuację samorządów oraz roli, jaką w ciągu minionego dziesięciolecia odgrywały w Polsce fundusze europejskie.

Ośmiu na dziesięciu przedstawicieli samorządu terytorialnego stwierdziło podczas badania, że integracja z Unią Europejską przyniosła Polsce więcej korzyści niż start. Odsetek przedstawicieli samorządu terytorialnego prze-

konanych o tym, że Polska zyskała na członkostwie w UE (84%) był niemal równy odsetkowi tych, którzy sądzą, że na akcesji skorzystał ich samorząd.

Wśród głównych korzyści dla samorządu terytorialnego z członkostwa w UE ankietowani najczęściej wymieniali napływ inwestycji oraz poprawę infrastruktury transportowej, sportowej i społecznej. Jednocześnie mniej niż połowa ankietowanych zauważyła, że integracja europejska przyczyniła się do

kosztów w Unii Europejskiej. Prawie wszyscy ankietowani (94%) potwierdzili, że członkostwo w UE postawiło przed ich samorządem nowe wyzwania i obowiązki, jak np. konieczność znajdowania wkładu własnego do projektów dofinansowywanych przez Unię czy konieczność zdobycia nowych kwalifikacji przez pracowników.

Wśród kosztów polskiej integracji z Unią Europejską ankietowani najczęściej wymieniali emigrację zarobkową oraz koszty związane z dostosowaniem polskiej gospodarki do standardów UE.

W ankiecie umieszczono też pytania sprawdzające podstawową wiedzę respondentów o Komitecie Regionów, postrzeganie przez nich procesu decyzyjnego w Europie i ocenę zaangażowania polskich posłów do Parlamentu Europejskiego w działania w regionie. Na podstawie ankiety internetowej powstał Raport pt. „**Unia daje czy zabiera? Dekada członkostwa Polski w Unii Europejskiej w oczach przedstawicieli polskich samorządów**”.

Drugim działaniem zrealizowanym w ramach projektu była ogólnopolska konferencja adresowana do samorządów zrzeszonych w Związku Miast Polskich, Związku Powiatów Polskich i Związku Gmin Wiejskich RP. Spotkanie odbyło się 14 listopada 2013 r. (**relacja z konferencji**). Podczas spotkania zaprezentowano Raport przygotowany przez ISP, zawierający bilans członkostwa Polski w UE z perspektywy samorządów lokalnych. W panelu dyskusyjnym, będącym komentarzem do wyników

badania, wzięli udział przedstawiciele środowiska samorządowego, rządowego, eksperci oraz poseł do Parlamentu Europejskiego Jan Olbrycht. Przyznał on



W całej Polsce przy nowych drogach, wiaduktach, rondach, obiektach kulturalnych, sportowych, edukacyjnych, komunalnych stroją podobne tablice informujące o tym, że dana inwestycja została zrealizowana z udziałem pieniędzy unijnych. To realny efekt 10 lat członkostwa polskich samorządów we Wspólnocie.

Fot. E. Parchimowicz

łączna wartość projektów zrealizowanych przez JST z pomocą funduszy unijnych - **7 mld zł** (ok. 40% wartości wszystkich projektów zrealizowanych przez Polskę ze środków pochodzących z budżetu UE).

Główne obszary wydatkowania tych środków:

transport - 28 mld,
rozwoj zasobów ludzkich - 16 mld,
ochrona środowiska - 12 mld,
rewitalizacja - 8,9 mld,
społeczeństwo cyfrowe - 4,6,
infrastruktura społeczna 3 mld
ponad 2 mld - przedsiębiorczość
ponad 1 mld- energetyka

Stan na koniec października 2013

(dane zaprezentowane podczas konferencji przez przedstawiciela Departamentu Koordynacji Polityki Strukturalnej w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju)

powstania nowych miejsc pracy w samorządzie. Prawie dwie trzecie z nich była przekonana, że Polska dobrze wykorzystuje szanse, jakie daje człon-

podczas spotkania, że polski samorząd odniósł w Unii Europejskiej sukces, gdyż powstał przed wejściem naszego kraju do wspólnoty, a nie dlatego, że dopiero w UE się rozruszał. Przypomniął, że Polacy w latach 1989-90 tworzyli samorząd po to, by budować mechanizmy zarządzania publicznego. Nikomu nie śniła się wówczas żadna Unia Europejska i pieniądze europejskie.

Drugi panel podczas tej podsumowującej konferencji poświęcony był prezentacji dobrych praktyk i pozytywnych efektów akcesji. Przedstawiciele samorządów powiatowych i gminnych różnej wielkości wymienili się doświadczeniami na temat sposobów pokonywania barier i podejmowania nowych wyzwań. Przedstawiciel Lublina przedstawił liczne projekty z udziałem partnerów zagranicznych, które z powodzeniem zrealizował Lublin w ostatnich kilku latach. Wiele z nich to projekty transgraniczne, wynikające z przyjętej na lata 2007-2013 „Strategii współpracy transgranicznej Lublin-Łuck-Lwów-Iwano-Frankowsk”. Wiele też

ciekawych działań podjęty w ostatnich latach, w dużej mierze dzięki funduszom unijnym, władze Gołdapi. Burmistrz miasta podkreślił, że dzięki pieniądzu z Unii w Gołdapi stworzono specjalną strefę ekonomiczną, infrastrukturę narciarską na Piękną Górę i w uzdrowisku. W 2010 roku miasto otrzymało środki zewnętrzne na szereg inwestycji uzdrowiskowych, w tym na budowę czwartych w Polsce tętni solankowych. Dzięki polityce prowadzonej przez samorząd, z pomocą unijnych funduszy, udało się zmniejszyć bezrobocie z 45% do 22%. W ciągu ostatnich kilku lat samorząd Gołdapi z pomocą różnych środków zewnętrznych, zrealizował inwestycje o wartości równej pięciu budżetom miasta.

Kalendarz obchodów jubileuszu 10-lecia członkostwa Polski w UE w miastach członkowskich Związku Miast Polskich – to trzeci z komponentów zakończonego właśnie projektu. O plany związane z obchodami 10-tej rocznicy akcesji Polski do Unii Europejskiej zapytano 304 miasta członkowskie Związ-

ku. Odpowiedzi odesłało 61 miast. W tej grupie 40 miast planuje wydarzenia dedykowane obchodom 10-tej rocznicy członkostwa w UE, w 4 miastach nie podjęto jeszcze decyzji, a w 17 nie są planowane żadne wydarzenia związane z 10-leciem. W wielu miastach imprezy związane z jubileuszem członkostwa nie odbędą się dokładnie 1 maja, ale wplecione zostaną w obchody dni miasta lub inne odbywające się w miastach przedsięwzięcia. Często wymienianym partnerem w organizacji obchodów są instytucje oświatowe, placówki kultury, biblioteki, niejednokrotnie Uniwersyte-ty Trzeciego Wieku. W większości miast organizatorzy zamierzają zaangażować mieszkańców w świętowanie, poprzez organizację imprez masowych, gier miejskich, otwartych dla mieszkańców konkursów. Celem wielu zaplanowanych przedsięwzięć jest upowszechnienie informacji o tym, jak dane miasto zmieniło się dzięki członkostwu Polski w UE i możliwości korzystania ze środków unijnych.

Ewa Parchimowicz

Komitet Polityczny CEMR

Nowe władze wybrane

Annemarie Jorritsma-Lebbink została wybrana Przewodniczącą Rady Gmin i Regionów Europy, podczas posiedzenia Komitetu Politycznego w Pradze, 2-3 grudnia br. Jest pierwszą kobietą na tym stanowisku w historii CEMR.

Zdaniem nowej Przewodniczącej, która jest też burmistrzem miasta Almere i szefową Holenderskiego Związku Gmin, w sytuacji, w której znajduje się obecnie Europa, ważne jest wzmocnienie współpracy z innymi organizacjami skupiającymi samorządy: „Możemy mieć wpływ na Komisję Europejską, Parlament czy Radę Unii Europejskiej. Ale sami nie damy rady. Konieczne będzie współdziałanie z Komitetem Regionów czy Kongresem Władz Lokalnych i Regionalnych Europy tak, by wzmacniać nasz głos.”

Annemarie Jorritsma, która zastąpiła na tym stanowisku Wolfganga Schustera, burmistrza Stuttgartu, ma bogate doświadczenie polityczne, m.in. jako wicepremier rządu Holandii czy Minister Gospodarki.

Do nowych władz wybrana została również Ewa Masny, wiceprzewodnicząca Rady Miasta Warszawy, która została jedną z wiceprzewodniczących CEMR.



Fot. CEMR

Podczas posiedzenia Komitetu Politycznego odbyły się dwie debaty. Tematem pierwszej z nich był raport UN-Habitat o stanie europejskich miast przechodzących transformację. Analizie poddano wpływ przemian

z gospodarki sterowanej centralnie do systemów wolnorynkowych na funkcjonowanie miast północno-wschodniej, centralnej i południowo-wschodniej Europy. Drugą poświęcono tematyce decentralizacji i lokalnej demokracji, w oparciu o raport GOLD III, w odniesieniu do sposobów świadczenia podstawowych usług publicznych na szczeblu lokalnym, na świecie. Ujęcie globalne tego tematu pokazało specyficzną sytuację w tej kwestii w Europie, gdzie Traktat Lizboński określa ramy prawne i warunki dostarczania lokalnych usług publicznych.

Delegaci podjęli również decyzję, że następne Zgromadzenie Ogólne CEMR zorganizowane zostanie w Nikozji na Cyprze. O organizację tej imprezy ubiegała się też holenderska Haga. Spontanicznie zareagowano na aktualną sytuację na Ukrainie. Komitet Polityczny poparł proeuropejskie starania naszych sąsiadów.

Kolejne posiedzenie Komitetu Politycznego odbędzie się w Łodzi, na początku czerwca przyszłego roku. Tomasz Kacprzak, radny Rady Miasta Łodzi i przedstawiciel Związku Miast Polskich w Komitecie Politycznym zaprosił wszystkich na spotkanie w Polsce.

Katarzyna Paczyńska

Laureaci i finaliści konkursu „SLZ – Samorząd jako pracodawca”

PRZASNYSZ Skuteczne zespoły

Praktyka «Bo największym kapitałem jest człowiek» – Zespoły zadaniowe jako przykład efektywnej organizacji i kultury pracy w Starostwie Powiatowym w Przasnyszu, która zdobyła IV miejsce w konkursie Samorządowy Lider Zarządzania w kategorii „Inne rozwiązania dotyczące budowy motywującej kultury organizacyjnej w instytucjach samorządowych”, polega na utworzeniu w prawie każdej jednostce organizacyjnej zespołu zadaniowego.

Utworzono 13 wieloosobowych i wykwalifikowanych zespołów zadaniowych pod kierownictwem szefa jednostki czy wydziału w takich jednostkach jak m.in. Powiatowy Zarząd Dróg, Szpital Powiatowy, Powiatowy Urząd Pracy, Dom Pomocy Społecznej, a także w Wydziałach Starostwa. Do zadań zespołu należało zaprojektowanie strategii działania swojego obszaru odpowiedzialności oraz wykonanie projektów z udziałem środków zewnętrznych. Miało to usprawnić pracę urzędu i poprawić skuteczność pozyskiwania środków z UE. Ze względu na ograniczenia budżetowe zrezygnowano z tworzenia nowej komórki organizacyjnej, co wiązałoby się z tworzeniem no-



Warunki pracy stworzone w SP w Przasnyszu zapewniają kobietom możliwość planowania i łagodnego przejścia w stan macierzyński, a następnie komfort, jeśli chodzi o powrót do pracy na swoim stanowisku. Poświadczą to wysoka liczba dzieci urodzonych przez pracownice Starostwa.

Fot. Arch. UM w Przasnyszu

wych etatów i przeprowadzeniem rotacji na stanowiskach wewnątrz urzędu. W zamian za to zainwestowano w kształcenie pracowników i utworzenie zespołów.

Zespoły zadaniowe złożone są z pracowników różnych wydziałów i podle-

głych jednostek (specjaliści z różnych dziedzin), co jest ważne w przypadku tworzenia wniosku aplikacyjnego. Członkowie zespołów uczestniczą w szkoleniach i seminariach dotyczących pozyskiwania środków unijnych czy procedur przetargowych. Realizacja wspólnych projektów sprzyja dobrym relacjom między pracownikami. Dodatkową motywacją do ciągłego zwiększania kompetencji jest system wynagrodzeń i promowania (sukces to większa nagroda).

Starostwo inwestuje w rozwój pracowników, uwzględnia mentoring, a strategia rozwoju kadr zakłada daleko idącą indywidualizację procesu rozwojowego. Gwarantuje też stabilność zatrudnienia – od 10 lat żaden pracownik nie został zwolniony. Ważnym elementem jest zbiór zasad i wartości etycznych, wyznaczający standardy postępowania pracowników Starostwa podczas wykonywania zadań służbowych w miejscu pracy, ujęty w zarządzeniu Starosty.

Dzięki tej praktyce powiat przasnyski zajmuje pierwsze miejsce w skali kraju w wydatkach samorządów ze środków unijnych za lata 2004-2012. ■

GDAŃSK Kadry w rezerwie

Finałowa praktyka Rezerwa kadrowa jako element kształtowania kultury organizacyjnej firmy dotyczy powołania w lipcu 2012 roku w Miejskim Ośrodku Pomocy Rodzinie w Gdańsku grupy rezerwy kadrowej na kluczowe dla tej organizacji stanowiska.

Głównym założeniem praktyki było umożliwienie pracownikom rozwoju zawodowego w strukturach MOPS, zgodnie z przyszłymi potrzebami kadrowymi. Dostęp do grupy rezerwy kadrowej był otwarty i jawny - procedura jej tworzenia została przekazana wszystkim pracownikom. Spośród 35 osób, wybrano 20. Kandydatów wyłoniono po indywidualnych rozmowach o posiadanych kompetencjach, doświadczeniu i umiejętnościach merytorycznych, z udziałem dyrektora oraz w obecności zewnętrznego psychologa i pracownika Zespołu Rozwoju Kadr i Doradztwa Metodycznego Działu Kierunków Rozwoju. Dla wybranych 20 pra-

cowników przeprowadzono szkolenia z zarządzania i warsztaty, a następnie wręczono certyfikaty.

Dzięki wdrożonemu rozwiązaniu pracownicy zyskali możliwość zaplanowania i realizacji kariery zawodowej, zwiększyła się identyfikacja z organizacją, motywacja i satysfakcja z wykonywanej pracy. Natomiast pracodawca powiązał cele organizacji z aspiracjami i potrzebami rozwoju pracowników, zapewniając przy tym płynność realizacji zadań na stanowiskach kierowniczych. Kolejny nabór zostanie ogłoszony w 2014 roku. ■

POZNAŃ Narzędzie do dialogu

Okresowa ocena pracownicza – Dialog dla rozwoju – to praktyka, która znalazła się w finale konkursu w kategorii „Inne rozwiązania dotyczące budowy motywującej kultury organizacyjnej w instytucjach samorządowych”.

Proces systematycznej, corocznej oceny pracowniczej (OOP) obejmujący wszystkich pracowników został wprowadzony w UM Poznania w 2001 roku. Narzędzie ma za zadanie zwiększać zaangażowanie pracowników w realizację celów instytucji, kształtowanie właściwych postaw i zachowań, motywowanie do rozwoju służącego poprawie jakości pracy i zwiększanie satysfakcji osobistej. Jest ono w kolejnych latach doskonalone i dopasowywane do aktualnych potrzeb UM.

Składają się na nie następujące elementy: samoocena, ocena wyników pracy i kluczowych kompetencji (w tym postawy etycznej), analiza wyników (nagrody, awanse), opis szczegółowych osiągnięć pracownika i realizacji celów z poprzedniej oceny, określenie celów na kolejny rok (powiązanych ze strategią miasta), ustalenie zaleceń doskonalących oraz anonimowa opinia dotycząca bezpośredniego przełożonego.

Najważniejszym elementem procesu oceny jest rozmowa oceniająca, która jest przede wszystkim wysłuchaniem pracownika. Proces OOP jest najważniejszym, systematycznym narzędziem dialogu z pracownikiem w UM.

(JP)

Szkolenia dla finalistów

Sztuka komunikacji i negocjacji

W warsztatach zorganizowanych w ramach projektu „Dialog społeczny w sektorze i przedsiębiorstwach samorządowych” dla finalistów konkursu „Samorządowy Lider Zarządzania 2013 – Samorząd jako pracodawca” w Karpaczu w dniach 16 i 17 stycznia br. wzięło udział 16 przedstawicieli z 7 samorządów i jednego miejskiego przedsiębiorstwa.

Tematyka szkolenia przygotowanego przez DSM Trading Service obejmowała takie zagadnienia jak: zaawansowaną komunikację, psychologię komunikacji w negocjacjach, skuteczne budowanie relacji, zarządzanie konfliktem oraz negocjacje i mediacje.

Ważna spójność

W komunikacji interpersonalnej bardzo ważną rolę odgrywa – podkreślali szkoleniowcy – spójność komunikatu werbalnego i niewerbalnego. Kiedy jest on niespójny, trzeba pamiętać, że odbiorca zapamięta jedynie komunikację niewerbalną. Obejmuje ona sygnały głosowe (tempo mówienia, ton głosu) oraz język mowy ciała (wyraz twarzy, postawa, ruchy, kontakt wzrokowy, gestykulacja). W procesie komunikacji powinna dominować postawa otwarta i przyjazna. Język ciała ma komunikować chęć i gotowość nawiązania kontaktu. Niezwykle istotne jest dostrojenie do rozmówcy, jego tempa i rytmu mówienia, jego sposobu zmysłowego przetwarzania informacji oraz różnych elementów werbalnej i niewerbalnej komunikacji. Warto pamiętać, że te same słowa czy zdania wypowiedziane na różne sposoby (innym tonem) niosą zupełnie różne znaczenia. Bardzo często ważniejszy jest sposób (ton), w jaki coś powiesz niż treść użytych słów. Nawet całkowicie asertywny na poziomie słownym komunikat, ale wypowiedziany w sposób agresywny, tak właśnie zostanie odebrany przez rozmówcę. Ludzie słuchają bowiem przede wszystkim komunikatów niewerbalnych. Najlepiej zapamiętujemy informacje z początku i końca wypowiedzi, dlatego trzeba dobrze przemyśleć, jakie treści się tam powinny znaleźć. Najkorzystniej jest, aby były to najistotniejsze informacje z punktu widzenia współpracy z określonym klientem. Nie można zapominać o tzw.

kanapce, czyli pozytywnej wypowiedzi skierowanej do naszego rozmówcy.

Relacje i konflikty

W negocjacjach należy pamiętać, że ludzie podobni do siebie w swojej postawie, przekonaniach i wartościach są dla siebie bardziej atrakcyjni, niż ci, którzy się z nimi nie zgadzają. Chcąc skutecznie i efektywnie negocjować, warto pamiętać o konieczności rozpoznawania potrzeb negocjujących stron, gdyż ich zaspokojenie zbliża do porozumienia. Umiejętność szukania możliwości porozumienia oraz dochodzenia do zgody



Wszyscy uczestnicy z wielkim entuzjazmem i zaangażowaniem brali udział w zadaniach. Fot. J. Proniewicz

jest ważnym aspektem inteligencji i podstawą sztuki negocjacji. Zaspokojenie potrzeb osobowości sprowadza się często do zastosowania odpowiedniej formy wypowiedzi, odpowiedniego sposobu przedstawienia lub zaproponowania pomysłu czy rozwiązania, odpowiedniego doboru słów, stosowania odpowiednich pytań, aby wywołać u rozmówcy pozytywne reakcje osobowości.

W skutecznym budowaniu relacji istotną rolę odgrywają krótkie i zwięzłe wypowiedzi, porządek spotkania, przygotowanie merytoryczne, dostosowanie do poziomu rozmówcy, gotowość do ugody oraz odpowiedzialność za realizację celu. Przeshzkodami komunikacyjnymi są: ekscesywne przybieranie póz, daleko idące żądania, pogmatwana komunikacja, niedokładne

sluchanie, silne wybuchy emocjonalne oraz całkowita dysfunkcjonalność jednej ze stron lub wielu stron. Warto pamiętać – przekonywali szkoleniowcy – że nie każdy konflikt jest zły. Nieraz konflikty są potrzebne, gdyż oczyszczają z negatywnych emocji, poprawiają komunikację, odkrywają nowe sposoby rozwiązywania konfliktów. Dzięki konfliktom wzrasta też poczucie tożsamości stron konfliktu oraz utrwalają się nawyki pracy zespołowej.

Do najważniejszych błędów popełnianych przez negocjatorów należą: traktowanie negocjacji jako walki, krótkowzroczność, brak przygotowania, ignorowanie i niesłuchanie drugiej strony, awanturowanie się, pokerowa twarz, jednostronność taktyki, desperacja i zatopienie się w negocjacjach.

W stronę praktyki

W trakcie szkolenia oprócz niezbędnej części teoretycznej nacisk położono na ćwiczenia praktyczne – symulacje i testy, które pozwoliły uczestnikom nauczyć się, jak lepiej i skuteczniej zarządzać konfliktem, pokonać bariery komunikacyjne i efektywniej się komunikować czy prowadzić negocjacje. Biorący udział w warsztatach mieli możliwość zapoznania się z profilami osobowości, wykonać testy na określenie ich u siebie, a także poznanie swojego systemu reprezentacji, czyli preferowanego sposobu, w jaki mózg odbiera informacje (wzrokowcy, słuchowcy i kinestetycy).

W kwestionariuszu oceny szkolenia bardzo wysoko oceniono dobór dyskusowanych zagadnień, merytoryczną wartość prezentacji i dyskusji, sposób przedstawiania tematów, a także lokalizację, organizację czasu oraz obsługę administracyjną. Pozytywnie odniesiono się również do efektów spotkania. Większość respondentów stwierdziła, że dowiedziała się czegoś nowego na temat różnych form udziału pracowników w zarządzaniu urzędem czy przedsiębiorstwem komunalnym oraz metod efektywnego dialogu na linii pracodawca – pracownicy w JST. Uczestnicy utwierdzili się w przekonaniu o użyteczności dialogu społecznego. Biorący udział w szkoleniu otrzymali obszerne materiały szkoleniowe, a na zakończenie certyfikaty.

Joanna Proniewicz

Ochrona zdrowia

TARNÓW

Komercjalizacja specjalistycznego leczenia ambulatoryjnego

Tarnów jest jedną z pierwszych w kraju jednostek samorządu terytorialnego, które przeprowadziły proces komercjalizacji samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością ze stu-procentowym udziałem gminy.

Komercjalizacją objęte zostały dwa podmioty lecznicze, dla których Miasto Tarnów jest podmiotem tworzącym, tj. Zespół Przychodni Specjalistycznych oraz Mościckie Centrum Medyczne.

Przedsięwzięcie stanowić może modelowe rozwiązanie w zakresie przekształceń samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w spółki kapitałowe jednostek samorządu terytorialnego. Przyjęty system i zakres konsultacji społecznych może być wykorzystany w realizacji przedsięwzięć nie tylko z obszaru ochrony zdrowia, ale również z innych dziedzin.

Skomercjalizowanie miejskich placówek wymusiło w Tarnowie jeszcze większą konkurencję na rynku usług medycznych. Skutkiem tego jest ciągły, nieprzerwany rozwój placówek w celu zapewnienia pacjentom jak najwyższego poziomu opieki zdrowotnej. Konieczne jest stałe rozszerzanie oferty wysoko-specjalistycznych świadczeń, profilaktyki, rozwój i doskonalenie elektronicznych usług medycznych takich jak np. e-rejestracja czy elektroniczny dostęp do wyników badań. Przekształcone placówki tak jak wcześniej, świadczą opiekę zdrowotną w ramach kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia, a dodatkowo mają możliwość prowadzenia działalności komercyjnej poza godzinami, w których przyjmowani są pacjenci ubezpieczeni w Narodowym Funduszu Zdrowia.

Przeprowadzenie procesu komercjalizacyjnego w sytuacji braku istniejących „przetartych ścieżek” komercjalizacji, tj. braku możliwości skorzystania z praktycznych doświadczeń innych samorządów, oznaczało przede wszystkim ko-

nieczność stworzenia katalogu działań niezbędnych do wykonania, nie uregulowanych w ustawie.

Podjęcie decyzji o przystąpieniu do komercjalizacji samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej poprzedzone zostało przeprowadzeniem analiz dotyczących: bieżącej sytuacji ekonomicznej tych zakładów, planów strategicznych dalszego rozwoju tych podmiotów, ograniczeń wynikających z pozostawiania w dotychczasowej formule organizacyjnej oraz szans i zagrożeń wynikających z ewentualnego przekształcenia sp. z o.o. w spółki kapitałowe.

Od czerwca 2012 Urząd Miasta Tarnowa prowadził konsultacje społeczne mające na celu z jednej strony zaprezentowanie i wyjaśnienie mieszkańcom oraz pracownikom placówek przesłanek i mechanizmów proponowanego przekształcenia, z drugiej strony zebranie opinii różnych środowisk na temat proponowanych rozwiązań. Zorganizowano również spotkanie otwarte dla mieszkańców Tarnowa poświęcone planom komercjalizacyjnym. ■

POWIAT ZĄBKOWICKI

Szpital po przekształceniach

Szpital powiatowy prowadzony przez Powiat Ząbkowski od roku 1999 systematycznie zadłużał się pomimo daleko posuniętych zmian organizacyjnych. Powiat prowadził działalność medyczną w 3 obiektach szpitalnych (jeden w miejscie Ziębice i dwa w miejscie Ząbkowice Śl.), jak również przychodnie, które znajdowały się w każdej gminie Powiatu Ząbkowskiego.

Zmiany organizacyjne zostały poprzedzone uchwałą Rady Powiatu Ząbkowskiego w sprawie gospodarowania nieruchomościami Powiatu będącymi w użytkowaniu Powiatowego Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Ząbkowicach Śl. W wyniku powyższej uchwały Zarząd Powiatu podjął decyzję o zaproponowaniu kierownictwu przychodni sprywatyzowanie (nabycie nieruchomości w trybie bezprzetargowym na preferencyjnych warunkach oraz przejęcie pracowników w trybie art. 231 Kodeksu pracy). W 2004 r. Zarząd Powiatu Ząbkowskiego postanowił PSP ZOZ funkcjonujący już tylko w jednym obiekcie w Ząbkowicach Śl. w trybie uchwały Rady Powiatu Ząbkowskiego

przekształcić poprzez likwidację leczenia zamkniętego i pozostawienie przychodni funkcjonujących przy PSP ZOZ Powiatowi Ząbkowskiemu. W wyniku przeprowadzonego postępowania został wyłoniony pod-

Zarząd Powiatu ogłosił przetarg nieograniczony na sprzedaż nieruchomości zabudowanej drugiego obiektu szpitalnego przy ul. B. Chrobrego 5. Nieruchomość kupiła firma EMC Instytut Medyczny S.A.



Szpital w Ząbkowicach Śl.-po przekształceniach.

Fot. Archiwum Starostwa Powiatowego w Ząbkowicach

Odrestaurowała ją i zorganizowała w tym obiekcie szpital o randze powiatowej oraz inne usługi, m. in. szpitalny oddział ratunkowy i lądowisko sanitarne.

Dzięki przekształceniu PSP ZOZ zapewniono właściwą opiekę szpitalną dla mieszkańców powiatu oraz dodatkowe usługi dzięki zorganizowaniu SORu z lądowiskiem sanitarnym.

W wyniku przekształcenia powiat przejął dług w wysokości około 40 mln zł zaciągając jednocześnie

miot prywatny EMC Instytut Medyczny S.A. we Wrocławiu, który 1 kwietnia 2005 r. przejął leczenie szpitalne w ramach kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia wraz z pracownikami przejętymi w trybie art. 231 Kodeksu pracy. Długi szpitala w kwocie ok. 40 mln zł przejął powiat i poprzez przeprowadzenie procesu restrukturyzacji zmniejszył dług o około 10 mln zł.

kredyt w spłacie do 2021 r. Powiat przeprowadził proces restrukturyzacji długu, spłacając wszystkich wierzycieli, co w efekcie spowodowało wynegocjowanie należności z wierzycielami (ok. 230 wierzycieli), jak również umorzenie należności ZUS i US.

Szpital przestał generować kolejne długi. ■

Ochrona zdrowia

GMINA WIEJSKA ŚWIDNICA Edukacja w walce z rakiem piersi

Punktem wyjścia do projektu zrealizowanego przez gminę Świdnica było przekonanie, że bardzo często akcje upowszechniające wiedzę o raku piersi ograniczają się do skierowania pań na badania mammograficzne. Kobiety nie są przygotowane do tego badania pod względem psychicznym, nie posiadają odpowiedniej wiedzy na ten temat, przez co często rezygnują z badania.

Nagrodzony w konkursie projekt był skierowany do kobiet powyżej 50. roku życia, zamieszkujących obszary wiejskie, nieaktywnych zawodowo, które z uwagi na swój wiek są bardziej narażone na choroby nowotworowe, m.in. na raka piersi, a z uwagi na miejsce zamieszkania - bardziej narażone na wykluczenie społeczne, niż kobiety z miasta. Na wsi trudniejszy jest dostęp do wiedzy o profilaktyce zdrowotnej i do lekarzy specjalistów.

Projekt jest konsekwencją inicjatywy edukacyjnej społeczności gminy Świd-



Mieszkaniczki gminy Świdnica – uczestniczki projektu.

Fot. UG w Świdnicy

nica. To właśnie sami mieszkańcy zaproponowali przeprowadzenia zajęć z Amazonkami, lekarzami, dietetykiem oraz terapeutą, które przyczynią się do poszerzenia wiedzy z zakresu profilaktyki raka piersi. W ramach projektu zorganizowano zajęcia edukacyjne i praktyczne, które prowadziły osoby z Zielonogórskiego Stowarzyszenia Amazonek. Przekazały one uczestniczkom wiedzę nt. badań i konieczności ich systematycznego wykonywania, czynników ryzyka, objawów nowotworowych, a podczas zajęć praktycznych samokontroli piersi (kobiety korzystając z modeli piersi nauczyły się samodzielnego prawidłowego badania piersi). W ramach projektu odbywały się

również zajęcia terapeutyczne o tym, jak umiejętnie redukować lęk, stres, wstyd przed badaniem piersi.

Zorganizowano wykłady oraz konsultacje nt. zasadności profilaktyki raka piersi oraz prawidłowego odżywiania, które poprowadzili dla wszystkich uczestniczek projektu oraz ich partnerów (aby mogli stanowić wsparcie dla swoich partnerek) – lekarz onkolog i dietetyk. Podczas spotkania kończącego projekt odbył się spektakl teatralny „Lewa, wspomnienie prawej” – monodram, który powstał na podstawie książki znanej powieściopisarki i autorki sztuk scenicznych Krystyny Kofty.

Do gminy przyjechał mammbus i na bezpłatne badania zostały zaproszone mieszkanki gminy w wieku od 50 do 69 roku życia. Jego przyjazd nie był objęty projektem, jednak idealnie zintegrował się z ogólną koncepcją profilaktyki raka piersi.

Dzięki realizacji projektu kobiety stały się bardziej odpowiedzialne za swoje zdrowie i gotowe do wykonania badań. Udało się również zaktywizować mężczyzn, którzy bardziej odpowiedzialni za zdrowie swoich partnerek będą stanowić dla nich wsparcie. ■

SKWIERZYNA

Zewnętrzny operator w szpitalu

Aby poprawić sytuację finansową szpitala i jednocześnie poprawić dostępność i jakość udzielanych świadczeń, samorząd Skwierzyny wdrożył działania naprawczych: przekształcił szpital w spółkę prawa handlowego oraz powierzył prowadzenia działalności operatorowi zewnętrznemu.

Z powodu zadłużenia miejscowego szpitala 1 czerwca 2001 roku władze miasta zdecydowały się – jako pierwsze w województwie – na utworzenie spółki komunalnej prowadzącej placówkę. Szpital został przejęty przez miasto. Powstała komunalna spółka prawa handlowego, która stała się właścicielem w 99,8 procentach.

Nowo powstała spółka przejęła umowę cesji zakres i wielkość kontraktów z NFZ na tych samych warunkach, jak SPZOZ w likwidacji. Cześć poradni i oddziałów nie wyko-

nała jednak zakontraktowanych świadczeń, co skutkowało obniżeniem kontaktów, a tym samym przyczyniło się do poniesienia straty z tytułu sprzedaży świadczeń medycznych. Na koniec roku 2001 Spółka wykazała w księgach obrachunkowych stratę w kwocie ok. 1,5 mln zł. Po siedmiu miesiącach działalności, miasto zdecydowało się na zmianę zarządu spółki.

Od stycznia 2002 roku szpitalem zarządzała firma Kowład Usług Konsultingowych Know How. Po przeprowadzeniu działań naprawczych Spółka wykazała na koniec roku stratę w wysokości 700 tys. zł. Zanotowano znaczny wzrost przychodów, który spowodowany był poszerzeniem wachlarza usług medycznych.

W roku 2003 na skutek wprowadzenia ustawy o powszechnym ubezpieczeniu w NFZ i łączenia kontraktów Kasy Branżowej i regionalnej, nastąpiło znaczne zmniejszenie przychodów szpitala. Przystąpiono do wdrażania programu dostosowawczego. Rok 2003 Spółka zamknęła

stratą wysokości ok. 940 tys. zł. Sytuację szpitala w roku 2004 można już było jednak uznać za stabilną. Świadczył o tym pierwszy od wielu lat uzyskany zysk. Od tego roku Zarząd położył również silny nacisk na prace remontowe i zakupy.

W 2008 roku gmina zdecydowała się na sprzedaż 90% pakietu udziałów Szpitala w Skwierzynie Grupie Nowy Szpital Sp. z o.o. Przynależność do Grupy pozwoliła na skrócenie czasu do skutku skali poprzez wspólną obsługę prawną, współdzielenie usług między placówkami, teleradiologię, wspólne zakupy (niższe koszty zakupu leków, opatrunków, materiałów jednorazowego użytku, sprzętu medycznego) czy jednolity system informatyczny.

Nowatorstwo i unikalność prezentowanego rozwiązania polega przede wszystkim na wprowadzeniu w szpitalu w Skwierzynie nowoczesnego modelu zarządzania. Rolą operatora zewnętrznego jest wytyczanie celów strategicznych i operacyjnych dla szpitala. (epe)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





XXXV Zgromadzenie Ogólne Związku Miast Polskich

Zabrze, 13–14 marca 2014

Miejsce obrad: Hotel Diament, ul. Cisowa 4

Czwartek, 13 marca

10.30 - 13.00 Seminarium krajowe projektu UE
CASCADE

13.00 - 14.20 *Obiad*

14.30 - 19.00 **OBRADY PLENARNE**

*Otwarcie obrad przez Prezesa ZMP,
wystąpienia Gospodyni i Gości*

1. Powołanie prezydium ZO i komisji: mandatowej, skrutacyjnej oraz uchwał i wniosków
2. Przyjęcie porządku i regulaminu obrad
3. Sprawozdanie Zarządu z działalności Związku w 2013 roku
4. Sprawozdanie z wykonania budżetu i przedłożenie bilansu Związku za rok 2013
5. Przedstawienie opinii Komisji Rewizyjnej
6. Dyskusja i głosowanie nad przyjęciem sprawozdań oraz bilansu za rok 2013
7. **Drogi (ulice) lokalne w Polsce - stan i potrzeby**
8. **Zagospodarowanie odpadów - stan wdrożenia nowych przepisów**
9. **Priorytety działań Związku na rok 2014**, dyskusja
10. Wybory uzupełniające do Zarządu (2 vacaty)
11. Przedstawienie projektu budżetu na rok 2014
12. Dyskusja programowa, przyjęcie też programu działania na rok 2014
13. Uchwała w sprawie wysokości składki członkowskiej - projekt i dyskusja
14. Głosowanie nad budżetem na rok 2014 i wysokością składki od 2015 r.

20.00 *Kolacja*

Piątek, 14 marca

9.30 - 13.00 **OBRADY PLENARNE - ciąg dalszy**

Wystąpienia Gości (cd.)

15. Polityka miejska a planowanie zagospodarowania przestrzennego

16. Przed wyborami samorządowymi - odpowiedzialne przygotowanie

17. Debata, wnioski

18. Zamknięcie obrad Zgromadzenia Ogólnego

13.00 **zakończenie obrad**

14.00 - 16.00 **seminarium**

Przygotowanie do wyborów



„Samorząd Miejski” - miesięcznik wydawany przez Związek Miast Polskich.

Adres wydawcy: ul. Robocza 42, 61-517 Poznań.

„Samorząd Miejski” redaguje zespół w składzie: Ewa Parchimowicz – redaktor naczelna, Joanna Proniewicz, Hanna Hendrysiak. Oprawa graficzna, skład: Krzysztof Paczyński.

Adres redakcji: ul. Robocza 42, 61-517 Poznań, tel. 61 63 350 54, fax 61 63 350 60,

http://www.zmp.poznan.pl/strona-68-samorzad_miejski.html, e-mail: redakcja@zmp.poznan.pl