



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIENI ZARZĄDCYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport zbiorczy z analizy danych zastanych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEŃ ZARZĄDczyCH W JST
**Sprawny
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

1.	Wprowadzenie.....	3
2.	Charakterystyka analizowanych danych	3
3.	Główne problemy klientów JST	4
4.	Podejście pracowników JST do rozwiązania sytuacji problemowych.....	5
5.	Wnioski i rekomendacje	9



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIENI Zarządczych w JST
**Sprawny
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1. Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie stanowi prezentację wniosków z badania przeprowadzonego metodą desk research. Raport opiera się na analizie danych zastanych przedłożonych przez Jednostki Samorządu Terytorialnego (dalej: JST) uczestniczące w projekcie „Sprawny samorząd”. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytetu V „Dobre rządzenie”, Działania 5.2. „Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej”, Poddziałania 5.2.1. „Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej”.

Wnioskowanie z danych wtórnych pozwala przede wszystkim na przybliżenie i rozpoznanie specyfiki ważnych dla mieszkańców spraw, które znalazły odzwierciedlenie głównie w formalnych skargach i wnioskach oraz odwołaniach od decyzji i orzeczeniach sądowych. Na podstawie otrzymanych materiałów sporządzono listę głównych problemów, z jakimi spotykają się klienci JST wraz z ich nastrojami i postawami. Zwrócono również uwagę na podejście urzędników do rozwiązania sytuacji problemowych. Wskazano wymiary funkcjonowania urzędów szczególnie narażone na niezadowolenie klientów.

2. Charakterystyka analizowanych danych

Źródła wtórne do prezentowanego raportu stanowiły materiały z lat 2008-2011 przesłane przez 4 spośród 10 JST biorących udział w projekcie „Sprawny samorząd”. Dokumenty przedłożyły trzy starostwa powiatowe oraz jeden urząd miasta i gminy. Objętość materiałów z poszczególnych urzędów była zróżnicowana – od zaledwie kilku dokumentów do kilkudziesięciu. W przypadku jednego urzędu przedstawiono, tylko bardzo ogólne dane statystyczne dotyczące działalności poszczególnych wydziałów. W jednym dane obejmowały dodatkowo zestawienia skarg i wniosków oraz stanowiące na nie odpowiedzi w postaci uchwał wraz z uzasadnieniami. Dwa urzędy przedstawiły zbiory związanych z działalnością poszczególnych wydziałów odwołań klientów od decyzji urzędowych, akty spraw prowadzonych przez samorządowe kolegia odwoławcze i sądy administracyjne oraz protokoły z konsultacji społecznych. Z uwagi na selektywny charakter dostarczonych dokumentów możliwa była pogłębiona analiza, tylko części zasygnalizowanych spraw.

Uszczegóławiając główną część dokumentów stanowiło 68 decyzji samorządowego kolegium odwoławczego wraz z powiązanymi odwołaniami klientów od decyzji urzędów; 25 decyzji wojewody; 2 decyzje wojewódzkiego inspektora nadzoru geodezyjnego i kartograficznego; 1 decyzja regionalnego zarządu gospodarki wodnej; oraz 13 wyroków sądu administracyjnego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WDRÓŻENIA
USPRAWNIENI ZARZĄDZCZYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wśród analizowanych dokumentów znalazło się również: 7 zestawień statystycznych o liczbie wydanych decyzji administracyjnych, odwołań i skarg; 2 informacje o sposobie organizacji przyjmowania skarg i wniosków od mieszkańców wraz z ich statystyką, obszarami tematycznymi oraz tematach skarg skierowanych do jednostek organizacyjnych; 1 list elektroniczny z informacją o skargach; 4 spisy z datami wpływu skarg, ich zakresem oraz terminami udzielenia odpowiedzi; 13 uchwał rady powiatu w sprawie rozpatrzenia skarg wraz z uzasadnieniami; oraz 4 pisemne odpowiedzi starostów na skargi mieszkańców.

Ponadto analizie poddano 7 protokołów z konsultacji projektu miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego; 3 informacje o konsultacjach projektów programów działań lokalnych; 2 zestawienia uwag wniesionych w trakcie konsultacji; 2 zbiory informacji dotyczących konsultacji społecznych związanych z projektami obwodnicy i rewitalizacji miasta. Wśród dokumentów przekazanych przez JST znalazły się też różnorodne oświadczenia, faktury, kopie listów, zdjęcia, mapy geodezyjne i inne.

Do analizy JST nie przekazały żadnych z następujących wymienionych w specyfikacji badania dokumentów takich jak: dane urzędowe o charakterystyce społeczno-demograficznej mieszkańców; petycje mieszkańców; raporty pracowników o problemach w relacjach z klientami; wyniki badań satysfakcji klienta realizowane w urzędach; oraz kopie regulaminów organizacyjnych lub innych aktów kierownictwa wewnętrznego regulujących procedury pomiaru satysfakcji klienta. Nie dostarczono również żadnych odnośników do stron internetowych urzędów, na których mieszkańcy mają możliwość wyrażania swoich uwag na temat funkcjonowania urzędów. Brak przekazania tych dokumentów może świadczyć nie tylko o nieistnieniu części z nich w poszczególnych przypadkach, ale też o pomijaniu związanych z nimi wymiarów funkcjonowania urzędów i uznawaniu ich za mniej istotne dla codziennej pracy.

3. Główne problemy klientów JST

Analizowane dokumenty stanowiły głównie odwołania od decyzji podjętych przez pracowników poszczególnych wydziałów urzędów lub podlegających pod nie jednostek organizacyjnych. Odwołania pochodziły przeważnie od mieszkańców i przedsiębiorców. Skargi i wnioski natomiast głównie od mieszkańców oraz pracowników i byłych pracowników JST lub podległych im jednostek. Bardzo rzadko były to odwołania i skargi wystosowane przez grupy mieszkańców, organizacje pozarządowe lub instytucje publiczne, bądź agencje rządowe.

Otrzymane materiały pozwalają sądzić, iż odwołania i skargi dotyczą niewielkiej części wszystkich decyzji administracyjnych podejmowanych w urzędach. Najczęściej problemy z obsługą klientów znajdowały odzwierciedlenie w dokumentach związanych z działalnością wydziałów urzędów odpowiedzialnych za sprawy kolejno z zakresu: komunikacji i transportu; geodezji, gospodarki nieruchomościami, budownictwa i architektury; oraz infrastruktury i planowania przestrzennego. Nieco mniej sporów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEŃ ZARZĄDZCZYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



powodowały decyzje w zakresie rolnictwa i ochrony środowiska oraz podatków i opłat lokalnych. Najczęściej odwołania i skargi dotyczyły pracy wydziałów związanych z oświatą i zdrowiem – te też przeważnie były uznawane za bezzasadne. Ponadto pośród skarg znajdowały się takie, które dotyczyły jakości pracy w jednostkach organizacyjnych – głównie w szkołach, zakładach opieki zdrowotnej oraz ośrodkach pomocy społecznej. Sprawy te wywoływały dyskusje obyczajowe i etyczne co mogło rzutować na ogólny wizerunek pracowników JST.

Odwołania od decyzji urzędowych obejmowały przede wszystkim sprawy z zakresu komunikacji i transportu związane z rejestracją pojazdów oraz wydawaniem i zatrzymywaniem uprawnień do kierowania pojazdami, wydawaniem zezwoleń na krajowy zarobkowy przewóz osób pojazdami niebędącymi taksówkami oraz upoważnień i nadzoru nad ośrodkami szkolenia oraz stacjami kontroli pojazdów. Część z nich świadczyła o braku porad prawnych dla klientów urzędów co mogłoby ograniczyć zakres związanych ze zgłaszanymi sprawami sporów. Część zaś o faktycznym zaniedbaniu procedur postępowania administracyjnego.

Dużą grupę odwołań stanowiły też te dotyczące spraw związanych z geodezją, gospodarką nieruchomości, budownictwem, architekturą oraz ochroną środowiska. W szczególności chodzi tu o decyzje związane z wywłaszczeniami i odszkodowaniami, nieruchomościami Skarbu Państwa, potencjalnie niekorzystnymi skutkami różnych inwestycji dla środowiska naturalnego oraz z wydawaniem pozwoleń na budowę, rozbiórkę obiektów, czy zmianę sposobów ich użytkowania. W tych przypadkach wątpliwe decyzje wiązały się często z wieloletnimi sporami.

Tematami skarg skierowanych do urzędów były głównie: niewłaściwe rozpatrywanie spraw służbowych, nierzetelna działalność dyrektorów wydziałów urzędów i jednostek organizacyjnych, przewlekłość załatwienia sprawy oraz jakość pracy inspektorów nadzoru budowlanego. Ponadto skargi związane z jednostkami organizacyjnymi dotyczyły m.in. nieprzekształcenia umów stosunku pracy z umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony w stosunek pracy przez mianowanie, jakości pracy pojedynczych nauczycieli, niesprawiedliwego przydziału godzin zajęć lekcyjnych, zasad traktowania osób niepełnosprawnych i chorych, niewłaściwych zachowań pielęgniarek oraz zaniedbań w obowiązkach służbowych lekarzy - nie udzielenia porad, nie obecności w miejscu pracy w godzinach dyżuru i odmów przyjęcia pacjentów do szpitala. Blisko połowa skarg, o których wspomniano w dokumentach została uznana za zasadną.

4. Podejście pracowników JST do rozwiązania sytuacji problemowych

Na podstawie otrzymanych odwołań można wnioskować, iż klienci urzędów byli niezadowoleni głównie z niekorzystnych dla nich decyzji godzących w ich interesy, a niekiedy zagrażających też szerszej społeczności.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDCZYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Większość decyzji związanych ze sprawami z zakresu komunikacji i transportu od których odwoływali się klienci była uznawana za bezzasadną, tj. podjęte decyzje były utrzymywane w mocy. Sprawy te były też prostsze i z reguły kończyły się na decyzjach samorządowego kolegium odwoławczego. Tymczasem sprawy związane z geodezją, gospodarką nieruchomości, budownictwem, architekturą oraz ochroną środowiska, co do których złożono odwołania częściej kończyły się decyzjami wojewody, bądź wyrokami sądu administracyjnego. W tych przypadkach urzędnicy popełniali też więcej błędów często wynikających nie tylko z uwagi na złożony charakter spraw, ale też na zaniechanie procedur postępowania administracyjnego, podejmowanie decyzji bez odwołania się do przepisów prawa oraz dopuszczenie do błędów w komunikacji z klientami.

W decyzjach, które zostały w całości uchylone przez organy kontroli miało miejsce kilka typowych błędów. Przede wszystkim podkreślano niezbranie całego materiału dowodowego i nie wyjaśnienie wszystkich okoliczności faktycznych oraz selektywne odniesienie się tylko do wybranych, a nie wszystkich, okoliczności postępowania. Zdarzały się decyzje w których pomijano wskazanie związanej z nimi podstawy prawnej, dokonywano błędnej interpretacji przepisów co niekiedy prowadziło do bezzasadnego odebrania klientom różnych uprawnień oraz pomijano nazwy stosownych dokumentów. W niektórych przypadkach decyzje wydano bez uzasadnienia oraz bez wskazania zasadności jednych faktów i przy odrzuceniu innych. Przykładowo często zachodziła błędna interpretacja praw własności do ziemi co wiązało się nawet z przejęciem działki przez władze publiczne, przy czym decyzja została podjęta w oparciu o oględziny na gruncie przeprowadzone przez osoby pozbawione specjalistycznej wiedzy w tym zakresie. Zdarzały się też sprawy w których podjęto szereg błędnych decyzji w oparciu o odwołanie się do nieadekwatnych przepisów i przekroczenie kompetencji urzędu. Rażąco były przypadki, w których pracownicy JST pomijali przy postępowaniu i podejmowaniu decyzji pełnomocników skarżących, w tym organy kontroli, którym nie przekazano stosownej dokumentacji procesowej.

Liczniesze były przypadki w których sprawy zostały skierowane przez organy nadzoru do ponownego rozpatrzenia. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy było stosowanie przepisów niemających zastosowania w sprawie oraz wykazywanie i przedstawianie sprzecznych dowodów na podstawie których podjęto wartościującą decyzję. Zdarzało się, że urzędnicy nie zebrali wyczerpującego materiału dowodowego, zaniechali wykonania wskazań organu odwoławczego oraz dokonali błędnej i dowolnej wykładni przepisów prawa. Naruszano też przepisy nie informując strony sprawy o możliwości zapoznania się z materiałem zgromadzonym i wypowiedzenia się co do zebranych dowodów. Nie ustalano przyczyn wystąpienia problemu w sprawie, w której wydano decyzję. Prowadzono sprawę w stosunku do innego właściciela działki, niż to powinno mieć miejsce.

Nie odnotowywano informacji, które umożliwiałyby podjęcie danej decyzji np. nie przeprowadzono przesłuchania w charakterze świadka czy nie zebrano stosownych dowodów. Dopuszczono się błędów w prowadzeniu rejestrów oraz ewidencji gruntów i budynków. Umorzono postępowanie bez upewnienia się czy wnioskująca osoba w ogóle



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIENI ZARZĄDZCZYCH W JST
**Sprawnym
Samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



może być stroną w sprawie. Przyjęto decyzje o wysokości odszkodowań, które zawierały błędy co do ustalania wartości odszkodowania i wyceny nieruchomości. Wydano szereg decyzji w zakresie stosowania prawa o podatkach i opłatach lokalnych w oparciu o błędną klasyfikację gruntów i niewłaściwe szacunki. W pojedynczych przypadkach miało miejsce nałożenie bezzasadne grzywny w celu przymuszenia myląc sprawcę spornego zdarzenia oraz pomijając w decyzji uzasadnienie, podważano prawdziwość przedstawionych dowodów własności, unikano wskazania w decyzji organu właściwego do załatwienia sprawy oraz podejmowano decyzje pomijając fakt, iż związane z nimi osoby nie są stroną w sprawie.

Wątpliwe z perspektywy klientów działania miały miejsce też w sprawach gdzie decyzje co do których się odwoływano zostały utrzymane w mocy. Klienci skarżyli się, iż nie zostali w pełni poinformowani co do dokumentów jakie powinni przedstawić, nie przysługują im prawa do załatwienia danej sprawy oraz że decyzje w danym zakresie podejmuje zupełnie inny organ. Wśród uwzględnianych w decyzjach i odwołaniach błędów w postępowaniu administracyjnym znajdowały się również skargi klientów z uwagi na nie otrzymywanie pism w toku postępowania. Zdarzały się przypadki skierowania przez organ zapytania w danej sprawie do innej instytucji bez poinformowania o tym klienta pomijając zupełnie ochronę danych osobowych. Istotne było też ustalanie nierealnych terminów złożenia dodatkowej dokumentacji technicznej.

Szereg informacji o organizacji przyjmowania, rejestrowania i przechowywania skarg i wniosków przedstawił tylko jeden z urzędów. Wnioskować można z nich, że petenci mogą otrzymać informacje o sposobach składania skarg i wniosków od dyrektorów poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz z informacji przedstawionych na tablicach ogłoszeń w poszczególnych placówkach. Zwrócono też uwagę na godziny i częstotliwość dyżurów jednej ze wskazanych osób. Klienci mogą konsultować się w sprawach skarg i wniosków dwa razy w tygodniu podczas 3-godzinnych dyżurów. Z dokumentów wynika jednak, że klienci nie są takimi spotkaniami zainteresowani. Ponadto podkreślono, iż skargi były rozpatrywane w przewidzianym prawem maksymalnie miesięcznym terminie. Opinię tą poddaje pod wątpliwość treść załączników w postaci spisów terminów wpłynięcia skarg i udzielenia na nie odpowiedzi. Ze spisów tych wynika, że odpowiedzi udzielano głównie na zaledwie kilka dni przed upływem terminu. Zdarzały się też przypadki kiedy odpowiedzi udzielano do dwóch tygodni po terminie. Nieliczne były sytuacje kiedy odpowiedzi udzielono w ciągu zaledwie kilku dni od wpłynięcia skargi. Tylko w jednym dokumencie zwrócono uwagę, że skarżący zostali poinformowani, iż otrzymają odpowiedzi w terminie późniejszym z uwagi na późniejszy termin sesji rady powiatu.

W uzasadnieniach dotyczących skarg zasadnych dążono głównie do wyjaśnienia zaniedbań. Przykładowo w odniesieniu do jednej ze skarg na działalność zakładu opieki zdrowotnej przyznano, iż w analizowanym okresie wiosennym dochodzi do wyższej zachorowalności dzieci co powinno prowadzić też do większej dostępności tej placówki dla klientów, a przynajmniej elastyczności jej pracowników i otwartości na ich potrzeby. Uznano, iż brak kadry lekarskiej w miejscu pracy nie powinien usprawiedliwiać ograniczeń



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WDRÓŻENIA
USPRAWNIEN ZARZĄDZCZYCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



w dostępie do usług medycznych. W innym przypadku podkreślono, że dyrektor placówki zaniedbał obowiązki udzielania odpowiedzi pisemnych na zapytania pracowników i klientów.

W przypadku skarg niezasadnych wskazywano głównie na ich charakter formalny i na kompetencje decyzyjne organów do których je skierowano, przy czym, co należy podkreślić, wskazywano organy właściwe do odniesienia się do danej skargi. W ograniczonym stopniu uwagę poświęcano, jednak kwestiom merytorycznym poszczególnych spraw. Przykładowo skargę na działalność dyrektora jednej ze szkół odrzucono z uwagi na nieznamość lub pominięcie przez osobę skarżącą treści zapisów w dokumentach organizacyjnych placówki. W dokumencie wspomniano też o zebraniu wyjaśnień od dyrektora placówki i od kuratorium oraz, że część zarzutów powinna być rozstrzygana na drodze sądowej, gdyż wykracza to poza kompetencje organu do którego wpłynęła skarga. W innym przypadku odrzuconej skargi zwrócono, natomiast uwagę na fakt, że decyzje w zakresie zatrudnienia pracowników placówki należą do kierownika danej placówki. Część otrzymanego wniosku przekazano, jednak do zarządu powiatu. W przypadku innej odrzuconej skargi zwrócono uwagę na wyjaśnienia kierownika placówki oraz na fakt, iż mimo wstępnej odmowy załatwienia sprawy – będącej podstawą skargi – jednak została pozytywnie rozwiązana. Niezasadną była też skarga osoby niepełnosprawnej, której prawa zostały poddane pod wątpliwość przez kierownika jednej z placówek. Spór rozstrzygnięto poprzez przeprowadzenie konfrontacji obu stron co do kwestii etycznych na spotkaniu zarządu powiatu.

Znaczna część skarg uznana została za bezzasadną z uwagi na skierowanie ich do nieodpowiedniego organu, np. do rady powiatu, a niżeli do rady gminy na terenie której działa jednostka organizacyjna, której dotyczy skarga. Odrzucanie skarg uzasadniano też: brakiem możliwości udzielenia odpowiedzi do przesłanych dokumentów z uwagi na ochronę danych osobowych, brakiem wiedzy i opinii skarżących w danej sprawie, mylnym zrozumieniem procedury przesłuchania prowadzonej przez pracowników urzędu, nieprzekazaniem stosownych materiałów dowodowych lub występującymi w nich brakami, autonomią organu zarządu powiatu w podejmowaniu decyzji, oczekiwaniem na decyzję sądu administracyjnego oraz brakiem zaistnienia nowych okoliczności, które uzasadniałyby ponowne rozpatrzenie danej skargi. Przypadki te mogą świadczyć o niewystarczającym poinformowaniu klientów przez pracowników JST co do możliwości rozwiązania poszczególnych spraw.

Z otrzymanych dokumentów można też wnioskować, iż konsultacje społeczne były prowadzone w JST rzadko i tylko w przypadku decyzji w których są wymagane obligatoryjnie. Przykład zamknięcia na współpracę z mieszkańcami może stanowić tu informacja o konsultacjach dotyczących przygotowywania corocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi. Wynika z niej, że informacje o konsultacjach były publikowane na stronie internetowej urzędu. Nie wspomina się o samej formie i zakresie tych konsultacji. Podkreśla się jednak, że do konsultacji nie doszło gdyż żadna z organizacji pozarządowych i podmiotów prowadzących działalność pożytku publicznego nie zgłosiła swoich uwag. Ponadto w dokumencie nie wspomina się w ogóle o liczbie i



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIENIARZĄDOWYCH W JST
**Sprawnym
Samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



działalności organizacji pozarządowych, które mają swoją siedzibę na terenie JST. Wspomina się za to, iż konsultacje mogą przyjmować różne formy. W dalszej części uznaje się zatem, że organizacje pozarządowe są niezainteresowane współpracą. Trudno zrozumieć to twierdzenie skoro urząd sam przyznaje, że przyjął bierną postawę i w zasadzie nie dążył do ich zorganizowania konsultacji i zainteresowania nimi partnerów społecznych. W innych przypadkach z protokołów konsultacji wynika, iż uwagi do programów działań zgłaszali, jedynie reprezentanci zarządu województwa i urzędu marszałkowskiego, a w przypadku planu zagospodarowania przestrzennego sami pracownicy urzędu organizującego konsultacje. Świadczyć to może o traktowaniu konsultacji jako dodatkowych zadań, które wymagają czasu i wykraczają poza regulaminowe minimum pracy. Świadczy to też o braku woli na włączenie wiedzy i opinii mieszkańców w procesy rozwoju.

Otrzymane dane pozwalają zwrócić uwagę, tylko na jeden przykład konsultacji społecznych z pełniejszą informacją wśród mieszkańców i ich większym udziałem. Zostały one zorganizowane w związku z opracowaniem koncepcji obwodnicy miasta. Konsultacje te przeprowadziła odpowiedzialna za jej przygotowanie spółka. Informacje na temat konsultacji były publikowane w lokalnej prasie, a mieszkańcy otrzymali wgląd do dokumentów związanych z inwestycją w urzędzie miejskim i za pośrednictwem jego strony internetowej. Uwagi można było zgłaszać wypełniając specjalne formularze. Mieszkańcy i reprezentanci instytucji zwracali uwagi m.in. co do kosztów poszczególnych wariantów obwodnicy i ewentualnej konieczności wybudowania dodatkowych dróg, bezpieczeństwa, możliwości wystąpienia podziałów przestrzennych, a zarazem społecznych, oraz ograniczenia dostępu do terenów rekreacyjnych i wartościowych dla środowiska naturalnego. W raporcie z konsultacji podkreślono, iż cieszyły się dużym zainteresowaniem, przedstawione opinie były bardzo szczegółowe i mogły pozwolić na uniknięcie konfliktów w przyszłości.

5. Wnioski i rekomendacje

Podsumowując stwierdza się, że poddane analizie dane miały przede wszystkim charakter dokumentów świadczących o szczególnie dokuczliwych dla klientów problemach, które wymagały odwołań od decyzji i dochodzenia do ich rozwiązania w organach wyższego stopnia w tym na drodze sądowej. Dokumenty zawierają stosunkowo niewiele informacji o sposobach komunikacji klientów z pracownikami JST przed zaistnieniem spornych decyzji. Jednocześnie brak wśród danych m.in. informacji o charakterystyce społeczno-demograficznej mieszkańców, wyników badań satysfakcji klienta oraz regulaminów organizacyjnych lub innych aktów regulujących procedury pomiaru satysfakcji klienta uzasadnia potrzebę tworzenia i wdrażania takich rozwiązań celem poprawy jakości świadczonych usług.

W świetle zebranego materiału szczególnie narażone na niezadowolenie klientów są dwa wymiary funkcjonowania urzędów. Z jednej strony są to stosunkowo proste decyzje związane ze sprawami komunikacji i transportu w odniesieniu do których pracownicy JST



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



PROGRAM WPROWADZENIA
USPRAWNIEŃ ZARZĄDczyCH W JST
**Sprawnym
samorząd**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



mogą pełniej informować klientów o procedurach rozwiązywania spraw. Z drugiej strony są to dużo bardziej złożone decyzje w sprawach związanych z geodezją, gospodarką nieruchomościami, budownictwem, architekturą oraz ochroną środowiska. W tym wymiarze przede wszystkim zwracano uwagę na zaniedbanie procedur i stronniczość urzędników w postępowaniu, błędną interpretację przepisów oraz wydawanie decyzji na podstawie niepełnego lub niepoprawnie zebranego materiału dowodowego. Podkreślenia wymagają też przypadki opóźnień w podejmowaniu decyzji i odpowiedziach na skargi, nie informowania drogą pocztową stron sprawy o postępowaniu oraz ustalania nierealnych terminów złożenia dodatkowej dokumentacji technicznej.

Skargi i wnioski mieszkańców były związane głównie z niewystarczającym poinformowaniem klientów o możliwościach załatwienia poszczególnych spraw. Szczególnie chodzi tu o kierowanie ich do organów nieposiadających kompetencji w danej sprawie. Jednocześnie skargi uznane za zasadne nie zawierały wniosków co do poprawy jakości obsługi klientów w przyszłości. Negatywnie przez klientów mogą być odbierane przypadki zwlekania z odpowiedzią w nawet nieskomplikowanych sprawach. Ponadto w bardzo małym stopniu wykorzystywano mechanizmy konsultacji społecznych, choć zebrane materiały pozwalają wnioskować, iż umożliwiają one pozyskanie wiedzy od mieszkańców i instytucji, zdobycie ich akceptacji dla programów rozwojowych oraz wyeliminowanie różnych błędów.