

Strategia Działania i Rozwoju

Straży Miejskiej Miasta Krakowa
na lata 2011 - 2015

2010-12-10



Spis treści

1	<i>Wstęp</i>	4
2	<i>Strategia Działania i Rozwoju Straży Miejskiej Miasta Krakowa, a Strategia Rozwoju Krakowa</i>	5
3	<i>Realizacja Uchwały NR XXIX/247/03 Rady Miasta Krakowa z dnia 23 października 2003 r. w sprawie kierunków działania Prezydenta Miasta Krakowa w zakresie poprawy porządku i bezpieczeństwa publicznego w Krakowie poprzez zwiększenie efektywności służby Straży Miejskiej w latach 2004-2006</i>	5
4	<i>Raport: „Badania mieszkańców Krakowa na temat Straży Miejskiej”, Kraków 2009</i>	7
5	<i>Strategia Rozwoju Straży Miejskiej Miasta Krakowa w latach 2007-2010</i>	11
5.1	<i>Wykaz celów w Strategii Rozwoju Straży Miejskiej Miasta Krakowa w latach 2007-2010</i>	12
5.2	<i>Realizacja Celu II „Straż Miejska jest firmą nowoczesną”</i>	13
5.3	<i>Realizacja Celu III „Straż Miejska przyjaznym pracodawcą”</i>	14
6	<i>Diagnoza stanu z uwzględnieniem analogicznych jednostek w innych miastach Polski</i>	15
7	<i>Struktura dokumentu</i>	18
8	<i>Przyjęta metoda</i>	19
8.1	<i>Słabe strony</i>	20
8.2	<i>Mocne strony</i>	20
8.3	<i>Szanse</i>	20
8.4	<i>Zagrożenia</i>	21
9	<i>Cele i priorytety</i>	22
9.1	<i>Cele podstawowe (CP)</i>	22
9.1.1	<i>CP – 1 Rozbudowa służby patrolowo-interwencyjnej</i>	22
9.1.2	<i>CP – 2 Strażnicy Rejonowi</i>	24
9.1.3	<i>CP – 3 Referat Koordynacji Służby</i>	26
9.1.4	<i>CP – 4 Sekcje Ekologiczne</i>	28
9.1.5	<i>CP – 5 Profilaktyka</i>	29

9.2	<i>Cele dodatkowe (CD)</i>	30
9.2.1	<i>CD – 1 Działania w zakresie skarg, wniosków i interpelacji</i>	30
9.2.2	<i>CD – 2 Wsparcie informatyczne Straży Miejskiej Miasta Krakowa</i>	31
9.2.2	<i>CD – 2.1 Stopniowa integracja baz danych – strategiczne monitorowanie zagrożeń z poziomu jednostki</i>	32
9.2.3	<i>CD – 3 Systemy łączności Straży Miejskiej Miasta Krakowa</i>	34
9.2.3	<i>CD – 3.1 Łączność bezprzewodowa</i>	34
9.2.3	<i>CD – 3.2 Łączność przewodowa</i>	35
9.2.4	<i>CD – 4 Nowoczesne zarządzanie personelem</i>	36
9.2.4	<i>CD – 4.1 Zarządzanie wiedzą – rozwój systemu</i>	36
9.2.4	<i>CD – 4.2 Ścieżki rozwoju zawodowego</i>	37
9.2.5	<i>CD – 5 Rozwój i modernizacja infrastruktury</i>	38
9.2.5	<i>CD – 5.1 Pozyskanie budynku na siedzibę Oddziału I Śródmieście</i>	38
9.2.5	<i>CD – 5.2 Przeniesienie Oddziału IV Podgórze do nowej lokalizacji</i>	38
9.2.5	<i>CD – 5.3 Budowa przyłączy zewnętrznych i kotłowni gazowej w budynku przy ul. Dobrego Pasterza 116</i>	39
9.2.5	<i>CD – 5.4 Modernizacja pomieszczeń biurowych, socjalnych i sanitarnych</i>	39
9.2.5	<i>CD – 5.5 Modernizacja placów wewnętrznych i parkingów</i>	39
9.2.6	<i>CD – 6 Polityka medialna</i>	40
9.2.7	<i>CD – 7 Polityka transportowa</i>	41
9.2.8	<i>CD – 8 Rozwój systemu monitoringu</i>	42
10	<i>Zadania dodatkowe nie ujęte w Strategii</i>	43
10.1	<i>Odlawianie zwierząt</i>	43
10.2	<i>Kontrola strefy ograniczonego ruchu w centrum Krakowa w ramach programu Civitas Caravel</i>	44
11	<i>Realizacja Strategii</i>	45
11.1	<i>Harmonogram realizacji Strategii</i>	46

***Strategia działania i rozwoju Straży Miejskiej Miasta Krakowa na
lata 2011-2015***

1. Wstęp.

Straż Miejska Miasta Krakowa od 19 lat wpisuje się w krajobraz życia Gminy Miejskiej Kraków. Jako instytucja o charakterze fakultatywnym, której istnienie nie jest warunkiem koniecznym w życiu gminy, tym bardziej winna swoim działaniem udowadniać potrzebę funkcjonowania tego typu formacji ochrony porządku publicznego w życiu danej społeczności lokalnej. Aby zadania te były realizowane efektywnie, z jednej strony powinno się przeanalizować dotychczasowe dokonania jednostki, biorąc pod uwagę zagadnienia związane z jej działaniem, z drugiej zaś warto pokusić się o analizę dotychczas realizowanych zadań, ich modyfikację, ulepszanie, dostosowanie do pojawiających się oczekiwań. Nie do przecenienia jest także pozyskiwanie informacji zwrotnej ze strony mieszkańców, będących głównymi odbiorcami usług oferowanych przez Straż Miejską. Biorąc pod uwagę powyższe punktem wyjścia niniejszego dokumentu będzie rozliczenie Strategii Działania i Rozwoju Straży Miejskiej 2007-2010, ocena stanu wykonania planu intensyfikacji działań Straży Miejskiej Miasta Krakowa w latach 2004-2006 (Uchwała NR XXIX/247/03 Rady Miasta Krakowa z dnia 23 października 2003 r. w sprawie kierunków działania Prezydenta Miasta Krakowa w zakresie poprawy porządku i bezpieczeństwa publicznego w Krakowie poprzez zwiększenie efektywności służby Straży Miejskiej w latach 2004-2006), raportu: „Badania mieszkańców Krakowa na temat Straży Miejskiej” przeprowadzonego przez pracowników Instytutu Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego w roku 2009, a także oparcie się na porównaniu funkcjonowania analogicznych jednostek w innych miastach Polski. Analiza powyżej przedstawionych źródeł ma na celu wykazanie potrzeby dalszego rozwoju Straży Miejskiej Miasta Krakowa, uzasadnia i czyni te zamierzenia celowymi oraz pokazuje ramy ilościowe i jakościowe jakie należy przyjąć, tak aby osiągnąć skuteczność obsługi mieszkańców na jak najwyższym poziomie, z uwzględnieniem oczekiwań stawianych przez społeczność lokalną. Tak więc głównym hasłem odzwierciedlającym cel dalszego rozwoju jednostki winno być „profesjonalizacja i rozwój dla mieszkańców”.

2. Strategia Działania i Rozwoju Straży Miejskiej Miasta Krakowa, a Strategia Rozwoju Krakowa.

Mając na uwadze założenia wskazane powyżej, w trakcie opracowywania niniejszej Strategii przyjęto jako wytyczną realizację zadań określonych w Strategii Rozwoju Miasta Krakowa¹ w zakresie określonym do realizacji przez Straż Miejską (Cel Operacyjny I-3) oraz innych celów, w ramach których jednostka posiada stosowne kompetencje prawne (uprawnienia z mocy ustawy lub aktów prawa miejscowego).

Cele te zostały wskazane jako podstawy kierunków działania i rozwoju Straży Miejskiej.

3. Realizacja Uchwały NR XXIX/247/03 Rady Miasta Krakowa z dnia 23 października 2003 r. w sprawie kierunków działania Prezydenta Miasta Krakowa w zakresie poprawy porządku i bezpieczeństwa publicznego w Krakowie poprzez zwiększenie efektywności służby Straży Miejskiej w latach 2004-2006.

Plan intensyfikacji działań zawarty we wskazanej w tytule Uchwale Rady Miasta Krakowa zakładał zwiększenie liczby pracowników jednostki z 256 do 406 etatów. Było to podyktowane wzrastającym zapotrzebowaniem na usługi Straży Miejskiej, a co za tym idzie – koniecznością rozbudowy jej struktur do poziomu odpowiadającego oczekiwaniom. Celami cytowanego wyżej Planu było:

- poprawa stanu porządku i bezpieczeństwa publicznego w gminie,
- wzrost zaufania mieszkańców do władz samorządowych,
- przygotowanie Straży Miejskiej do przejęcia funkcji policji municypalnej.

Analizując dokonania jednostki na przestrzeni lat 2003-2006 oraz w latach następnych, po wdrożeniu jej rozbudowy i realizacji wytyczonych zadań uznać należy, że

¹ UCHWAŁA NR LXXV/742/05 Rady Miasta Krakowa z dnia 13 kwietnia 2005 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Krakowa.

powyższe zamierzenia zostały zrealizowane. Niewątpliwie większa liczba funkcjonariuszy, a co za tym idzie stałe patrołowanie większej ilości rejonów (wskazanych w Planie) przyczyniło się do poprawy porządku i poczucia bezpieczeństwa mieszkańców. Świadczy o tym zarówno analiza wewnętrzna jednostki, jak również oceny wystawiane przez przedstawicieli społeczności lokalnej (Rady Dzielnic). Zgodnie z założeniami ilość rejonów patrolowanych incydentalnie zmniejszyła się do przewidywanych rozmiarów. Możliwym było podjęcie szeregu działań i inicjatyw, które zapowiadał Plan, jak choćby regularne prowadzenie akcji „Zero tolerancji” czy wzmocnienie działań sekcji ekologicznych, równomiernie na terenie całego miasta, w zakresie określonym w przedstawianych prognozach. Powyższe działania przełożyły się także na realizację drugiego celu, jakim był wzrost zaufania do władz samorządowych wśród mieszkańców. Wzrastające zadowolenie z pracy Straży Miejskiej w Krakowie i wysoką jakość wykonywanych zadań podkreślają w swoich wystąpieniach przedstawiciele Rad Dzielnic, instytucji samorządowych, placówek oświatowych. Szereg inicjatyw spotyka się z bardzo dobrą reakcją społeczną, jak chociażby kontrola spalania w domowych instalacjach grzewczych realizowana wraz z odpowiednim wydziałem Urzędu Miasta Krakowa.

Trzecim celem określonym w Planie było przygotowanie do przejęcia funkcji policji municypalnej. Niewątpliwie wzrastający zakres uprawnień straży gminnych przybliżył tę instytucję do przyjęcia powyższej roli. Niemniej jednak proces ten w polskich realiach rozłożony jest na wiele lat. Krakowska jednostka Straży sukcesywnie zmierza w takim właśnie kierunku. Dużą rolę w tworzeniu tego procesu odgrywają kwestie związane z organizacją pracy, jak również z wyszkoleniem pracowników. Jako znaczący przykład tego typu działań wymienić należy wprowadzenie programu strażnika rejonowego. Jego rola w ściśle określonym obszarze jest uzupełnieniem zadań realizowanych przez dzielnicowego Policji. Problemy, z jakimi styka się strażnik rejonowy, niejednokrotnie przenikają się z zadaniami wykonywanymi przez dzielnicowych. Stały kontakt z mieszkańcami, usuwanie utrudnień zakłócających komfort życia na danym terenie wpisują się w pragmatykę działań policji lokalnych funkcjonujących w innych krajach. Dodatkowo strażnicy miejscy stale podnoszą swoje kwalifikacje. Świadczą o tym regularnie wprowadzone badania i testy, które pozwalają funkcjonariuszom uzyskiwać pozwolenie na broń w zakresie używania paralizatorów elektrycznych, a także okresowe sprawdziany wiedzy (np. dotyczące użycia

środków przymusu bezpośredniego). Tak więc stały rozwój jednostki, w wielu kierunkach swojej działalności, a także w sferze wyszkolenia i wewnętrznej organizacji pozwala sformułować tezę, że przejęcie funkcji policji municypalnej jest jak najbardziej możliwe na tym etapie rozwoju instytucji, włącznie z poszerzeniem spektrum wykonywanych działań. Faktyczne zaś przekształcenie nie może być przedmiotem planowania wewnętrznego jednostki, z uwagi na konieczność zmiany obowiązujących uregulowań prawa powszechnego. Podsumowując, uznać należy, że omawiany Plan intensyfikacji działań został przez Straż Miejską Miasta Krakowa w pełni zrealizowany. Osiągnięto w wyznaczonych terminach przyrosty ilościowe pracowników, z zachowaniem podanych proporcji, co przełożyło się także na realizację założonych celów.

4. Raport: „Badania mieszkańców Krakowa na temat Straży Miejskiej”, Kraków 2009 r.

Prowadzenie kompleksowych badań wśród mieszkańców w zakresie postrzegania jednostki Straży - jedynej samorządowej formacji działającej na rzecz poprawy porządku i bezpieczeństwa w gminie, będącej zarazem instytucją stworzoną dla mieszkańców, wychodzącą naprzeciw ich potrzebom - powinno być podstawowym narzędziem służącym do wskazywania kierunków działania Straży Miejskiej. Jest to także możliwość uzyskania obiektywnej oceny dotychczasowego funkcjonowania, kierunków rozwoju, słuszności realizowanej linii postępowania oraz doskonałe źródło wykazujące słabe strony, niedociągnięcia, błędy w planowaniu i przygotowaniu do pełnienia swej roli. Pozwala na prowadzenie działań korygujących stwierdzone nieprawidłowości. Krakowska jednostka Straży podobne badania prowadziła na początku wieku w latach 2000-2002. W późniejszym okresie analogicznych badań kierunkowych nie realizowano. Wiedza o postrzeganiu Straży czerpana była z opracowań ogólnych, które w swoim zakresie obejmowały także sferę porządku i bezpieczeństwa w mieście. Taka luka w bieżącej analizie funkcjonowania instytucji wśród mieszkańców musiała być wypełniona. Tym cenniejszy jest raport sporządzony w 2009 r., odnoszący się w sposób kompleksowy i przekrojowy do zagadnień związanych ze Strażą Miejską działającą na terenie Krakowa.

W przeprowadzonych badaniach istotnym było skupienie uwagi mieszkańców na instytucji Straży, jakości jej funkcjonowania, zadowoleniu z podejmowanych działań, wyrażeniu opinii o funkcjonariuszach oraz wskazaniu głównych problemów, jakie w dalszym ciągu niepokoją społeczność lokalną, a które można wyeliminować lepszymi działaniami Straży Miejskiej.

Niewątpliwie dobrą ocenę wystawili strażnikom miejskim w Krakowie mieszkańcy, którzy mieli okazję zetknąć się z ich działaniem. Wśród osób, które doświadczyły interwencji Straży, blisko 80 % wyraziło zadowolenie ze sposobu załatwienia sprawy. Świadczy to o dużym profesjonalizmie funkcjonariuszy, dobrym przygotowaniu do podejmowanych działań. Na powyższy aspekt trzeba jednak spojrzeć dwutorowo. Ponad 20 % badanych wygłosiło sądy krytyczne, polegające głównie na dostrzeżonych brakach efektów z podjętej interwencji, ograniczonych możliwościach działania w ramach posiadanych uprawnień Straży, braku reakcji lub zbyt późnym podjęciu interwencji.

Wśród problemów zgłaszanych przez respondentów najczęściej pojawiały się zgłoszenia dotyczące parkowania pojazdów (35 %), zakłócania spokoju i porządku publicznego (34 %), spożywania alkoholu w miejscach zabronionych (25 %), zagrożenia ze strony chuliganów (24 %), zaśmiecania miejsc dostępnych dla publiczności (24 %), przebywania osób na klatkach schodowych (20 %), wyprowadzania psów bez smyczy (13 %), pojazdów nie użytkowanych (12 %), miejsc niebezpiecznych (11 %). Przedstawione wyżej proporcje problemów zgłaszanych przez mieszkańców pozwalają budować kierunki priorytetów działań dla jednostki, a także utwierdzają w przekonaniu o słuszności obranych wytycznych w tworzonych corocznie planach.

Istotną informacją zawartą w przeprowadzonych badaniach było określenie przyczyn braku kontaktu z formacją (46 % badanych nie miało doświadczeń związanych z interwencjami Straży Miejskiej). 37 % ankietowanych jako przyczynę wskazało brak sytuacji, które wymagały by interwencji strażników, 22 % wskazało, iż problem został rozwiązany w inny sposób, zaś 21 % określiło problem jako zbyt błahy w ich rozumieniu, aby stał się on przyczynkiem do wezwania strażników. 7 % uznało, że brak skuteczności poprzednich działań zniechęcił ich do ponownego zgłoszenia, a 5 % wyraziło pogląd, iż nie mogli skontaktować się ze Strażą. 6 % wskazało inne powody braku kontaktu ze Strażą, tj. preferowany kontakt z Policją, brak znajomości kompetencji Straży oraz brak wiedzy na

temat możliwości skontaktowania się ze Strażą. Na tym tle warto zwrócić uwagę na aspekty, które winny być przedmiotem dalszego nacisku przy rozwoju jednostki. Przede wszystkim należy skupić wysiłki na szerokim informowaniu społeczności lokalnej na temat zakresu kompetencji Straży Miejskiej oraz propagowaniu numerów kontaktowych zarówno Oddziałów, jak również pojedynczych strażników rejonowych. Brak wiedzy na temat uprawnień Straży powoduje, że nawet zadania leżące wprost w jej kompetencjach zostały określone jako „zbyt błahe” lub zostały umieszczone w największej kategorii „brak sytuacji, które wymagałyby interwencji strażników” – skoro trudno określić kompetencje, trudno także właściwie zdiagnozować sytuację.

Ważną kategorią oceniającą dotychczasowe działania Straży było wyrażenie opinii mieszkańców o instytucji. 60 % respondentów wskazało, że jest zadowolonych z działalności krakowskiej Straży Miejskiej, a 71 % uznało, że instytucja ta wpływa na poprawę bezpieczeństwa w mieście oraz wpływa na poprawę poczucia bezpieczeństwa (łącznie 67 % wskazań). Powyższe wyniki oznaczają, że mieszkańcy Krakowa sądzą, iż Straż Miejska dobrze wypełnia swoje zadania w zakresie poprawy bezpieczeństwa. Trzy czwarte ankietowanych było też przeciwnych likwidacji Straży. 45 % taką możliwość odrzuciło zdecydowanie.

Mimo tak dużego poparcia społecznego dla działalności jednostki, zdecydowanie słabą stroną funkcjonowania Straży jest brak powszechnej wiedzy na temat zakresu kompetencji instytucji. Aż 60 % ankietowanych uznało, że ludzie nie wiedzą, kiedy można prosić Straż Miejską o pomoc. Jako powody takiego sądu podano w połowie przypadków trudności w odróżnieniu kompetencji strażników i policjantów, a co za tym idzie często zbyt wygórowane oczekiwania wobec funkcjonariuszy Straży, co z kolei rodzi niebezpieczeństwo zniechęcenia w przypadku nie załatwienia spraw, które wykraczają poza zakres pracy strażników. Po raz kolejny pojawiła się wskazana wyżej sugestia, na którą w dalszym rozwoju jednostki winno się zwrócić szczególną uwagę.

Niemniej istotnym elementem przeprowadzonych badań było wyrażenie opinii o funkcjonariuszach Straży. 63 % mieszkańców stwierdziło, że strażnicy miejscy są dobrze przygotowani do swoich zadań, 61 % zaś, że chętnie pomagają obywatelom. Tylko 10 % stwierdziło, że strażnicy są nieuprzejmi. Jednocześnie uczestnicy badania w dużej mierze uznali, że na ulicach brakuje strażników miejskich (59 % ankietowanych).

Konsekwencją zadowolenia z podjętej interwencji było wyrażenie poglądu odnośnie planowania w przyszłości korzystania z usług Straży Miejskiej. Aż 81 % badanych potwierdziła, że w przypadku zaistnienia problemu zwróci się o pomoc do Straży Miejskiej. Powyższy pogląd pozwala na wniosek, że zdecydowana większość mieszkańców wierzy w skuteczność działań Straży Miejskiej i potwierdza zasadność jej funkcjonowania. Tym bardziej, że w grupie osób, które doświadczyły interwencji strażników procent osób gotowych ponownie poprosić o pomoc wyniósł 90. Z kolei wśród osób, które doświadczyły interwencji Straży i były zadowolone z jej przebiegu pogląd taki wyraziło 97 % respondentów. Osoby, które doświadczyły interwencji i nie były nią usatysfakcjonowane dały także dalszy kredyt zaufania funkcjonariuszom – 64 % wskazało, że mimo braku zadowolenia z przebiegu interwencji zwróci się ponownie o pomoc. Świadczy to o dużym zaufaniu do działania strażników, całej instytucji i tym bardziej winno skłaniać do rozwoju profesjonalizmu prowadzonych działań w zakresie organizacji pracy i wyszkolenia.

Jednym z pytań otwartych przekazanych badanym była możliwość wyrażenia uwag i sugestii dotyczących usprawnienia pracy Straży Miejskiej w Krakowie. Duży odzew na to zapytanie może stanowić inspirację dla kierunków dalszego rozwoju jednostki. Najczęściej wymienianym przez ankietowanych problemem była zbyt mała ilość strażników patrolujących krakowskie osiedla. Ankietowani zdecydowanie chcieliby ich widzieć więcej. Dookreślono także pory dnia, ze wskazaniem większej ilości patroli pieszych wieczorami i w nocy, a także w konkretnych miejscach – parkach, placach zabaw, okolicach szkół, blokowiskach, bocznych ulicach. Drugim pod względem częstości występowania problemem były „samochody parkujące w miejscach niedozwolonych”. Szczegółowo dotyczyło to przejść dla pieszych, zieleńców, chodników (na całej jego szerokości). Kolejnym problemem, który pojawił się w swobodnych wypowiedziach mieszkańców było zwrócenie uwagi na zwiększenie częstotliwości kontroli podjętych wobec właścicieli psów. Problem dotyczył nie tylko zagrożenia ze strony psów biegających bez zwykłych i nakazanych środków ostrożności, ale także zanieczyszczania przestrzeni publicznej poprzez pozostawianie psich odchodów. Następnym problemem, który budził niepokój ankietowanych było agresywne zachowanie chuliganów, nieletnich, osób nietrzeźwych. Bardzo mocno wskazano poczucie zagrożenia ze strony takich osób i konieczność reakcji Straży na to zagadnienie. Ostatnim z najważniejszych wymienionych problemów było: „bardziej dbać o czystość w mieście”.

Generalnie wskazanie dotyczyło problemu śmieci, osób zaśmiecających, wobec których respondenci oczekiwali bardziej zdecydowanych działań. Mimo zadowolenia z podejmowania odpowiednich kroków przez strażników – ankietowani pragną bardziej rygorystycznego traktowania sprawców tego rodzaju czynów.

Wśród innych sugestii przewijających się w przedstawionych odpowiedziach na pytania ankiety najczęściej pojawiającym się postulatem było zwiększenie kompetencji straży gminnych, które pozwoliłyby na interwencję bez pomocy Policji, w szerszym zakresie, nawet z sugestią przejęcia od Policji części uprawnień i zadań. Według respondentów byłoby to korzystne z uwagi na zwiększenie skuteczności prowadzonych działań. Takie wskazanie uprawnia do wyrażenia poglądu, że społeczność lokalna jest zainteresowana powstaniem policji samorządowej, będącej przy mieszkańcach, znającej ich problemy, a z kolei będącą w strukturze samorządu lokalnego, co generuje możliwość wpływania na stawiane zadania oraz pełną możliwość rozliczania ze stopnia ich wykonania.

Przedstawienie powyższych badań ma na celu wskazanie obszarów dobrze zagospodarowanych przez Straż Miejską Miasta Krakowa, jako instytucję przeznaczoną do ochrony porządku publicznego, z drugiej zaś strony wskazuje zagadnienia wymagające baczniejszej uwagi ze strony kierownictwa jednostki. Szczególnie istotny przy planowaniu dalszego rozwoju i kierunków działania jest właśnie głos społeczności lokalnej, na rzecz której ta instytucja działa. Dlatego też wyniki badań zostały tak obszernie wyeksponowane jako wskazanie powodów przyjęcia określonego kierunku rozwoju, zaprezentowanego w niniejszym dokumencie.

5. Strategia Rozwoju Straży Miejskiej Miasta Krakowa w latach 2007 – 2010.

Kolejnym dokumentem, który wytyczał kierunki działania, wskazywał obszary wymagające uporządkowania oraz odpowiedniego rozłożenia elementów, była Strategia Rozwoju Straży Miejskiej Miasta Krakowa. Dokument ten wprowadził trzy cele główne, zwane strategicznymi:

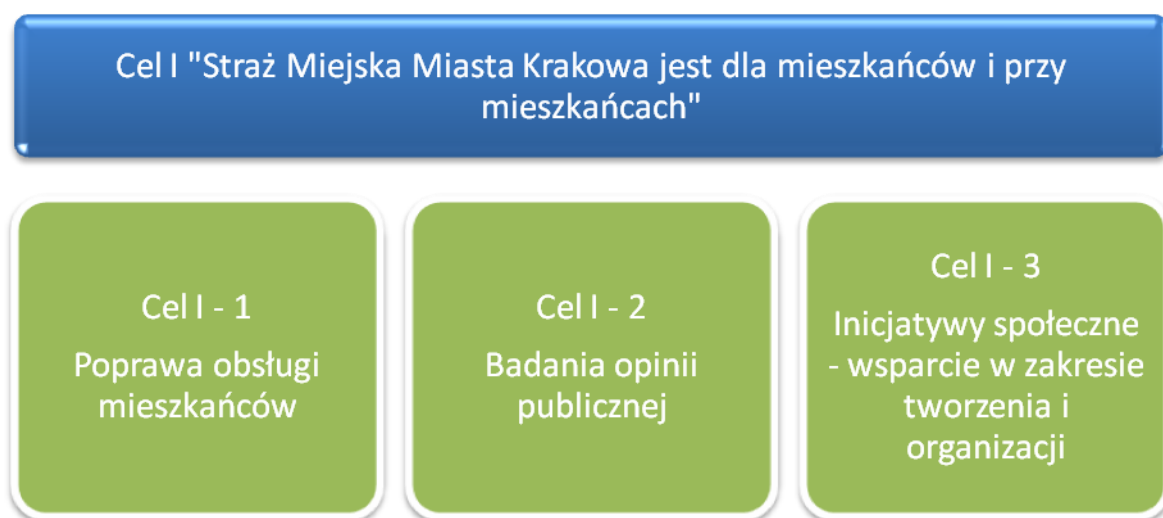
- Cel I – Straż Miejska Miasta Krakowa jest dla mieszkańców i przy mieszkańcach.
- Cel II – Straż Miejska Miasta Krakowa jest firmą nowoczesną.

– Cel III – Straż Miejska Miasta Krakowa jest przyjaznym pracodawcą.

W ramach celów strategicznych określone zostały cele operacyjne, które wskazywały konkretne zadania do realizacji. Podkreślić należy, iż z dokonanego zestawienia oprócz informacji w zakresie zadań wykonywanych wpływają także wnioski odnośnie kierunków działania na kolejne lata.

5.1. Wykaz celów w Strategii Rozwoju Straży Miejskiej Miasta Krakowa w latach 2007 – 2010.

Cele wskazane w przywołanym wyżej dokumencie oraz stopień ich realizacji przedstawiają poniższe zestawienia graficzne, na których pola zielone oznaczają zrealizowane w całości cele, pola czerwone natomiast to projekty w trakcie realizacji.



Podsumowując Cel strategiczny I wskazać należy, iż wszystkie cele operacyjne zostały zrealizowane i są nadal rozwijane. Wprowadzono jednocześnie mechanizmy bieżącego monitoringu, pozwalające na ocenę, w jakim stopniu ustalone poziomy są utrzymywane. Biorąc pod uwagę dokonane analizy obecnie nie ma potrzeby, żeby zagadnienia te były wprowadzone do strategii jako odrębne przedsięwzięcia. Nadzór nad ich realizacją prowadzony jest bowiem na podstawie rocznych Planów Działania Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

5.2. Realizacja Celu II „Straż Miejska jest firmą nowoczesną”.



Odnosząc się do poszczególnych celów w ramach Celu podstawowego II podkreślić należy, że w kolejnych latach kontynuacji wymagają cele:

Cel II – 2 Opracowanie i wprowadzenie ścieżek rozwoju zawodowego. Konieczność dalszego działania w tym zakresie wynika m. in. z faktu, że Straż Miejska jako jednostka rozwija nowe obszary funkcjonowania (np. Referat Koordynacji Służby). Dodatkowo zmiany na tym polu wymusza nowelizacja ustawy o strażach gminnych, wprowadzająca nowe stanowiska (m. in. specjalistów). Przykładowo pociąga to za sobą konieczność określenia nowych zakresów wiedzy do testów na stanowiska inspektorów² (zadanie to zostało zamieszczone w kolejnych rozdziałach jako cel dodatkowy).

Cel II – 6 Wprowadzenie systemu zarządzania zasobami. Do dnia dzisiejszego opracowane zostały zasady zarządzania środkami transportu (tzw. Polityka Transportowa)³.

² W ramach ogólnej ścieżki rozwoju zawodowego w Straży Miejskiej Miasta Krakowa funkcjonują testy na stanowiska inspektora, które są jednym z warunków przeniesienia na wyższe stanowisko służbowe.

³ Zarządzenie Nr 28/GT/10 Komendanta Straży Miejskiej Miasta Krakowa z dnia 22 marca 2010 r. w sprawie wprowadzenia założeń polityki transportowej w Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

5.3. Realizacja Celu III „Straż Miejska przyjaznym pracodawcą”.

Podkreślić należy, iż cele operacyjne w ramach celu strategicznego II – „Straż Miejska jest firmą nowoczesną” zostały zrealizowane lub są w trakcie realizacji. Niejednokrotnie zakres ich wykonania (jak w przypadku Celu II-1) jest ograniczony stanem finansów jednostki.



W ramach **Celu III – Straż Miejska jest przyjaznym pracodawcą** – zrealizowano większość celów operacyjnych. Jednak w związku z tym, że są to w dużej mierze działania ciągłe, będą one nadal realizowane jako zadania nieobjęte Strategią.

6. Diagnoza stanu z uwzględnieniem analogicznych jednostek w innych miastach Polski.

Aby skutecznie zaplanować celowy i uzasadniony rozwój Straży Miejskiej Miasta Krakowa we wszystkich obszarach wymagających modyfikacji należy przeanalizować dostępne dane, które wskazane zostały we Wstępie do niniejszego dokumentu, a następnie rozwinąć i na ich podstawie racjonalnie wskazać Cele Podstawowe i Cele Operacyjne.

Uzasadnieniem rozwoju ilościowego krakowskiej Straży nie jest bynajmniej chęć stałego przyrostu zatrudnionych osób bez głębszej refleksji i wskazania realnych potrzeb. Podobne założenia przyjęte zostały w roku 2003, podczas tworzenia planu intensyfikacji działań Straży Miejskiej Miasta Krakowa w latach 2004-2006. Porównując ówczesny stopień aktywności funkcjonariuszy stwierdzić należy, że była ona znacząco mniejsza od obecnej. Przykładowo po pierwszym roku realizacji cytowanego wyżej Planu i osiągnięciu stanu osobowego 306 etatów na koniec 2004 r. ilość zgłoszeń interwencyjnych od mieszkańców wyniosła 26 608. Przy obecnym stanie kadrowym (471 osób) liczba ta w roku 2009 wyniosła odpowiednio 70 979. Tak lawinowy wzrost zgłoszeń interwencyjnych z jednej strony cieszy, gdyż wskazuje na duże zaufanie, co do prawidłowości działania jednostki, z drugiej zaś paradoksalnie stanowi zagrożenie możliwości skutecznego wypełniania przez nią swoich podstawowych obowiązków. Dla lepszego zobrazowania warto porównać ilość zgłoszeń interwencyjnych przypadających na jednego pracownika jednostki w przywołanych 2004 r. i 2009 r. 26 608 zgłoszeń podzielone przez 306 osób daje niecałe 87 interwencji statystycznie przypadających na jednego pracownika Straży (licząc także osoby cywilne, obsługi, osoby nierealizujące służby patrolowej). Analogicznie w roku 2009 liczba ta wyniosła blisko 151 interwencji. Tak więc zapotrzebowanie na usługi Straży Miejskiej wśród mieszkańców Krakowa znacząco wzrosło. W tym celu w dalszej części przedstawione zostały wartości mające określić zakres zwiększenia stanu osobowego referatów patrolowo – interwencyjnych. Celem jest nie tylko zapewnienie reakcji na każde ze złożonych do jednostki zgłoszeń, ale także najszybsza z możliwych jego realizacja, poprzez profesjonalną obsługę zgłaszającego przez służby dyżurne, zapewnienie odpowiedniej ilości strażników mogących w krótkim czasie dotrzeć na miejsce interwencji. Siłą Straży Miejskiej była w minionych latach szybka reakcja na zgłoszenie, tak więc koniecznym elementem jest rozbudowa zarówno referatów

patrolowo – interwencyjnych oraz utworzenie sprawnego zarządzania poprzez Referat Koordynacji Służby. Jest to także wyjście naprzeciw oczekiwaniom mieszkańców, którzy bardzo wyraźnie wskazali, iż liczą na większą ilość strażników patrolujących teren miasta, co według nich ma bezpośredni wpływ na poczucie bezpieczeństwa oraz stan bezpieczeństwa w Krakowie.

Drugim z ważnych problemów podnoszonych przez mieszkańców był brak znajomości zakresu zadań Straży Miejskiej. W zadanie szerokiego informowania społeczności lokalnej o możliwościach współpracy na rzecz danego osiedla wpisują się strażnicy rejonowi. Poprzez stały kontakt z mieszkańcami funkcjonariusze ci przekazują na bieżąco wiedzę na temat możliwości pomocy w konkretnych obszarach życia w mieście, w trakcie spotkań zbiorowych i w ramach propagowania materiałów informacyjnych zwiększają stan wiedzy mieszkańców na temat instytucji. Poznanie Straży Miejskiej, aktywizacja poszczególnych grup mieszkańców jest nieodłącznym czynnikiem wpływającym na skuteczność podejmowanych działań. Tym bardziej, że mieszkańcy wyrazili pogląd, iż tego kierunku postępowania oczekują. Stąd niezbędne zwiększenie stanu osobowego w referatach rejonowych, do momentu zakończenia obsady wszystkich rejonów jednoosobowej odpowiedzialności, a co za tym idzie zapewnienie równomiernego dostępu do usług Straży dla wszystkich obszarów w mieście. Przełoży się to bezpośrednio na odciążenie referatów patrolowo – interwencyjnych, a realizowana w jednostce optymalizacja zadań pozwoli wtedy na szybką i skuteczną reakcję na zgłoszenia mieszkańców. Warto dodać, że nasycenie miasta większą ilością patroli spowoduje zmianę wskaźnika osób przypadających na jednego pracownika Straży do 1477 osób i pozwoli znaleźć się krakowskiej Straży wśród przodujących w tym zakresie miast w Polsce. W Krakowie w chwili obecnej na jednego funkcjonariusza Straży przypada 1612 mieszkańców, podczas gdy w Warszawie liczba ta wynosi odpowiednio 965 osób, w Łodzi 1491, Gdańsku 1456, a w Bydgoszczy 1436 (dane za rok 2009).

Powiększenie stanu etatowego to nie jedyne rozwiązanie przekładające się na zwiększenie skuteczności działania. W pozostałym zakresie obrazującym efektywność krakowska jednostka Straży na tle innych dużych miast Polski prezentuje się bardzo dobrze. I tak, w zakresie liczby podjętych interwencji, nałożonych grzywien, udzielonych pouczeń, wniosków skierowanych do sądu, liczby unieruchomionych pojazdów, osób ujętych,

przekazanych Policji sytuuje się na drugim miejscu, za najliczniejszą w Polsce Strażą warszawską (1776 etatów). Bardziej szczegółowym miernikiem zaangażowania w wykonywane obowiązki jest niewątpliwie efektywność podjętych działań w przeliczeniu na jednego funkcjonariusza. W obrębie tego kryterium krakowska Straż pozostaje niekwestionowanym liderem wśród największych jednostek w kraju (383,9 interwencji przypadających na jednego funkcjonariusza zakończonych nałożeniem grzywny, pouczeniem lub skierowaniem wniosku do sądu, przy analogicznych danych z Warszawy – 260,1; Gdańska 363,5; Wrocławia 243,4; Bydgoszczy 261,9). Dalsze doskonalenie zawodowe, sposób rozliczania efektów pracy powoduje, że ocena wydana przez mieszkańców w raporcie z badań za rok 2009, przedstawiona w niniejszym dokumencie znajduje odzwierciedlenie w sposobie sprawnego zarządzania jednostką. Przytoczone dane oraz kierunki proponowanego rozwoju mają za zadanie ukazać tło dalszych działań na ww. polu, dać wytyczne dla skutecznego i sprawnie zarządzanego narzędzia w systemie realizacji zadania własnego gminy, jakim jest ochrona porządku publicznego. Ogólny obraz krakowskiej Straży gwarantuje, że dalsze inwestowanie w instytucję z jednej strony przyniesie polepszenie stanu porządku w mieście, z drugiej zaś wychodzi na przeciw oczekiwaniom mieszkańców w tym zakresie. Potwierdzeniem tego założenia jest niewątpliwie fakt wdrożenia systemu zarządzania jakością, zgodnego z normą ISO 9001:2008. Certyfikat potwierdzający wymogi normy, wydany przez uznane międzynarodowe organizacje, Straż Miejska Miasta Krakowa uzyskała we wrześniu 2010 r.

Mówiąc o funkcjonowaniu instytucji na pierwszy plan wysuwa się realizacja zadań ustawowych. Działania te z całą pewnością stanowią trzon funkcjonowania formacji i na ich rozwój, co wskazano wyżej, należy położyć szczególny nacisk. Niemniej jednak planując rozwój całej jednostki nie można pominąć działań wspomagających, stanowiących zaplecze i bazę dla wykonania narzuconych wola ustawodawcy działań. One także wymagają usprawnienia i lepszej koordynacji. Stąd też kwestie te zostały wplecione w całościowy dokument jako cele dodatkowe.

Należy także podkreślić, iż przy realizacji poszczególnych zadań Strategii będzie uwzględniona kwestia związana z zarządzaniem ryzykiem, jako element warunkujący prawidłowe funkcjonowanie organizacji w zakresie bezpieczeństwa.

7. Struktura dokumentu.

W tym miejscu podkreślenia wymaga, iż przedstawione poniżej informacje zostały opracowane zgodnie z wytycznymi Referatu Planowania Strategicznego i Ofert Inwestycyjnych Wydziału Strategii i Rozwoju Miasta Urzędu Miasta Krakowa.

Dla zwiększenia czytelności Strategii oraz bezpośredniego powiązania przyczyny-skutku hasłowo wskazano mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia. Szczegółowe podstawy, z których wynika planowanie celów i priorytetów wskazane są przy każdym Celu Podstawowym i Celu Dodatkowym⁴. Rozkład realizacji konkretnych zadań został zamieszczony w części Harmonogram realizacji Strategii. W części opisowej uwzględniono podstawy przyjęcia określonych rozwiązań, wraz z ich uszczegółowieniem⁵.

Jednocześnie z powodu dużej turbulentności otoczenia, zrezygnowano ze standardowego podziału zadań i celów na długoterminowe, średnioterminowe i krótkoterminowe, na rzecz zarządzania projektowego. Cele realizowane będą według zasad obowiązujących przy prowadzeniu projektów (bez wskazywania wiodącej metodyki).

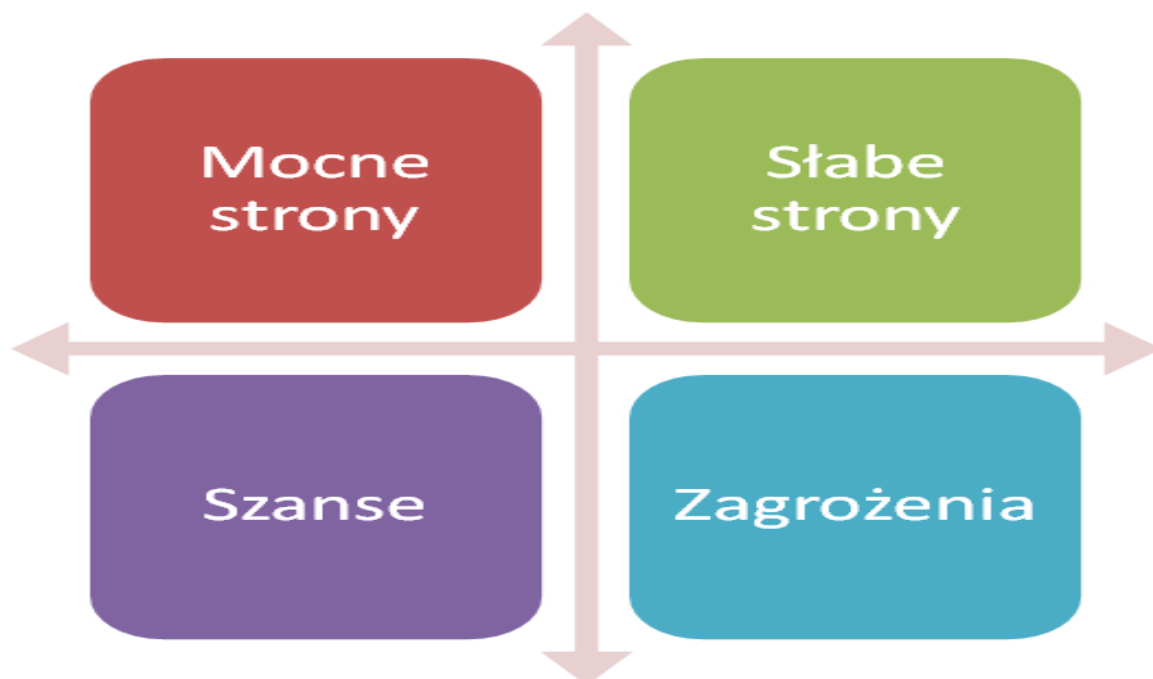
Dodatkowo zarządzanie projektowe (zadaniowe) jest elementem kształcenia wewnętrznego jednostki, zmierzającego do praktycznego wypracowania standardów związanych z budżetem zadaniowym, który zgodnie z ustawą o finansach publicznych wymagany będzie od 2012 roku. Jednocześnie niniejszy dokument nie stanowi wieloletniej prognozy finansowej ani nie zawiera szczegółowych wyliczeń, a jedynie ramy finansowe. Jest to odstępstwo od poradnika tworzenia planów sektorowych. Wyłączenie kwestii finansowych wynika z dążenia do przejrzystości dokumentacji zarządzania oraz dokumentacji finansowej. Dokładne kwoty znajdować się będą w opracowaniach finansowych Straży Miejskiej Miasta Krakowa, tworzonych zgodnie z obowiązującymi regulacjami.

⁴ Działania wspomagające realizację zadań podstawowych, obejmujące zakres organizacyjny i logistyczny.

⁵ Zagadnienia te stanowiąc będą podstawy do wprowadzanych Zarządzeń Komendanta Straży Miejskiej.

8. Przyjęta metoda.

Jako metoda przedstawienia diagnozy stanu faktycznego wybrana została jedna z najbardziej powszechnych analiz – SWOT. Obejmuje ona prezentację czterech grup czynników:



Słabe strony w odniesieniu, do których podjęto już działania, w niniejszej Strategii pojawiają się tylko hasłowo, bez szczegółowego omówienia. Są to dwie grupy związane z techniczną stroną działalności jednostki:

- niewystarczające zasoby transportowe – zostały szczegółowo omówione oraz przedstawiono wnioski i kierunki działania, zmierzające do zapewnienia właściwych i wymaganych środków transportu. Dokument wyjściowy nosi nazwę Polityka Transportowa,
- niewystarczający monitoring wizyjny – szczegółowo omówiony w Strategii Rozwoju Monitoringu Wizyjnego przygotowanej przez Straż Miejską Miasta Krakowa.

8.1. Słabe strony.

Bazując na przedstawionej wyżej analizie wśród słabych stron jednostki wskazać należy:

- Braki kadrowe w Referatach Patrolowo – Interwencyjnych.
- Braki kadrowe w Referatach Rejonowych⁶.
- Brak zintegrowanego systemu informacyjnego o stanie porządku i bezpieczeństwa w rejonach⁷.
- System łączności nie dający możliwości rozwoju⁸.
- Słabą ofertę socjalną w porównaniu do głównego konkurenta na rynku pracy (Policji)⁹.
- Niewystarczającą bazę lokalową¹⁰.
- Niewystarczające zasoby transportowe.
- Nierozwinięty w sposób oczekiwany monitoring wizyjny.

8.2. Mocne strony.

Każda instytucja oprócz obszarów do zagospodarowania posiada także atuty, w przypadku Straży mocnymi stronami są:

- Wysoki poziom planowania oraz rozliczania działań na wszystkich szczeblach¹¹.
- Doświadczona kadra¹².

⁶ Niemożność obsadzenia wszystkich 143 rejonów jednoosobowej odpowiedzialności.

⁷ Obecnie Straż Miejska Miasta Krakowa pracuje w oparciu o lokalnie instalowane bazy danych, w których brakuje niektórych informacji, jednocześnie inne kategorie informacji znajdują się w tzw. teczkach rejonu.

⁸ Zgodnie z informacjami od instytucji zarządzającej (Policji) nie jest planowany rozwój systemu TETRA.

⁹ Głównym elementem przetargowym Policji w przyjmowaniu pracowników jest niski wiek emerytalny, przy porównywalnym zakresie wykonywanych czynności (szczególnie w komórkach prewencji Policji).

¹⁰ Oddział I Śródmieście lokowany jest w 3 siedzibach. Część służby patrolowej ma siedzibę w lokalizacji na ul. Walerego Sławka 10 (poza obszarem działania Oddziału).

¹¹ W Straży Miejskiej Miasta Krakowa funkcjonują dokumenty planowania na poziomie długoterminowym (powyżej 3 lat), średnioterminowym (plany roczne) oraz krótkoterminowym (plany kwartalne i akcyjne).

- Dobre porozumienie z organizacjami związkowymi.

8.3. Szanse.

Wśród dostrzeganych szans jednostki, które należy określić jako czynniki sprzyjające rozwojowi plasują się:

- Dobry klimat dla formacji, jakimi są straże gminne/miejskie.
- Bardzo dobre postrzeganie Straży Miejskiej Miasta Krakowa w mieście oraz kraju¹³.
- Rynek pracy sprzyjający pracodawcom.

8.4. Zagrożenia.

Mówiąc o potencjalnych, dostrzeganych zagrożeniach w przypadku Straży Miejskiej Miasta Krakowa wskazać należy na:

- Brak znajomości kompetencji Straży Miejskiej wśród mieszkańców.
- Zgłaszanie przez obywateli coraz większej ilości interwencji, brak możliwości skutecznego reagowania z uwagi na niedostateczne siły i środki¹⁴.

¹² Ostatnie wydarzenia – Pogrzeb Pary Prezydenckiej oraz zagrożenia powodziowe w potwierdziły poziom umiejętności indywidualnych oraz całej jednostki.

¹³ Straż Miejska Miasta Krakowa jest postrzegana jako lider działań na szczeblu wojewódzkim. Dodatkowo Komendant Straży Miejskiej jest przedstawicielem Unii Metropolii Polskich w zespole doradczym ds. współpracy ze strażami gminnymi przy Ministrze Spraw Wewnętrznych i Administracji. Badania ankietowe wykazały duży procent zadowolenia mieszkańców z funkcjonowania Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

¹⁴ Coroczny znaczący przyrost zgłoszeń interwencyjnych.

9. Cele i priorytety.

W kolejnej części opracowania w oparciu o przedstawione założenia wskazano skrótowo dalsze pożądane kierunki zmian.

Cele działania podzielone zostały na dwie główne grupy:

Cele podstawowe (CP) – związane z działalnością ustawową jednostki, realizowaną głównie przez pracowników umundurowanych, wykonujących zadania określone w stosownych aktach prawnych. W tym zakresie wskazane zostaną cele, jakie należy osiągnąć w ciągu najbliższych pięciu lat.

Cele dodatkowe (CD) – związane z pozostałą działalnością jednostki. Mimo, że nie są one związane bezpośrednio z realizacją zadań ustawowych, doprowadzenie do wymaganego poziomu skuteczności bez spełnienia celów dodatkowych (o czym sygnalizowano wcześniej) może okazać się niemożliwe. Ta grupa posiada swój wewnętrzny podział, który oparty jest o zakres działania i zakładane korzyści.

9.1. Cele podstawowe (CP).

9.1.1. CP – 1 Rozbudowa służby patrolowo – interwencyjnej.

Do podstawowych zadań realizowanych przez Referaty Patrolowo-Interwencyjne należy patrolowanie wyznaczonych rejonów z uwzględnieniem miejsc najczęściej uczęszczanych przez mieszkańców oraz terenów charakterystycznych dla obszaru działania oddziałów, na których dochodzi do naruszania obowiązujących uregulowań prawnych (m. in. osiedla mieszkaniowe, parki, itd.), niezwłoczna realizacja zgłoszeń interwencyjnych, kontrola miejsc występowania zagrożeń i nieprawidłowości z uwzględnieniem specyfiki wynikającej z rejonu działania, reagowanie na wszelkie stwierdzone przejawy naruszenia prawa i ujawnione nieprawidłowości ze szczególnym uwzględnieniem czynów o charakterze chuligańskim, aktów niszczenia mienia, czynów godzących w spokój i porządek publiczny, ujmowanie sprawców przestępstw, przekazywanie ich Policji, zabezpieczanie miejsc niebezpiecznych, przekazywanie informacji o awariach, dokonywanie czynności kontrolnych w ramach posiadanych uprawnień (m.in. kontrola punktów sprzedaży napojów alkoholowych,

wyrobów tytoniowych, prowadzenia działalności handlowej, zbiórek publicznych), doprowadzanie w sytuacjach przewidzianych prawem osób nietrzeźwych do Miejskiego Centrum Profilaktyki Uzależnień lub miejsca zamieszkania, zabezpieczanie imprez sportowych, kulturalnych, rekreacyjnych, wizyt, zgromadzeń i innych uroczystości odbywających się w rejonie działania referatów, współpraca z instytucjami i podmiotami zewnętrznymi w ramach wykonywanych zadań (np. Policja, Sanepid, Urząd Miasta Krakowa), sporządzanie dokumentacji związanej z działalnością komórki, współpraca z innymi komórkami Straży Miejskiej Miasta Krakowa w zakresie realizowanych przez referaty zadań, wykonywanie innych zadań zleconych przez przełożonych.

W chwili obecnej nie ma wskazanych wytycznych, co do minimalnej ilości patroli realizujących zadania patrolowo – interwencyjne w poszczególnych Oddziałach. Sytuacja ta wynika z faktu kierowania strażników tego rodzaju służby do wszelkiego rodzaju bieżących zabezpieczeń i akcji, co powoduje brak gwarancji zapewnienia minimalnej ilości patroli do służby w dniach następujących po tych wydarzeniach (konieczność respektowania praw pracowniczych). Doprowadzenie do zakładanej ilości strażników patrolowo – interwencyjnych, pozwoli na wskazanie minimalnej ilości patroli w rejonie w określonych godzinach. Współczynniki te nie będą stałe. Założeniem jest bowiem aktualizacja wymagań w zależności od informacji zawartych w analizach przedstawianych na bieżąco przez Referat Koordynacji Służby, ze szczególnym uwzględnieniem ilości zgłoszeń interwencyjnych przekazywanych do Straży przez mieszkańców oraz wskazywanych do realizacji przez strażników rejonowych¹⁵.

Obecny stan kadrowy referatów patrolowo – interwencyjnych wynosi 143 strażników (grudzień 2010). Optymalny stan pozwalający na sprawne i właściwe realizowanie zadań bieżących¹⁶ to 188 strażników. Uzupełnienie składu referatów patrolowo – interwencyjnych zgodnie z przyjętym harmonogramem pozwoli zrealizować następujące zamierzenia:

- skrócenie czasu dojazdu na zgłoszenie interwencyjne do 15 minut,
- określenie minimalnej ilości patroli na dobę w poszczególnych Oddziałach Straży Miejskiej w ścisłej korelacji z lokalną specyfiką i występowaniem zagrożeń,

¹⁵ Strażnik rejonowy jest „gospodarzem rejonu”. Po właściwym rozpoznaniu, kieruje zapotrzebowanie do innych komórek specjalistycznych o podjęcie działań (zgodnie z obowiązującą drogą służbową).

¹⁶ Głównie interwencji wynikających ze zgłoszeń mieszkańców.

- polepszenie stanu porządku publicznego w mieście,
- zwiększenie poczucia bezpieczeństwa mieszkańców.

9.1.2. CP – 2 Strażnicy Rejonowi.

W krakowskiej jednostce Straży Miejskiej od 2006 r. funkcjonuje program strażnika rejonowego. Zgodnie z założeniem wyznaczeni strażnicy mieli objąć rejonów jednoosobowej odpowiedzialności. Teren miasta Krakowa został podzielony na 143 takich rejonów (37 na Oddziale I Śródmieście, 21 na Oddziale II Krowodrza, 20 na Oddziale III Nowa Huta, 24 na Oddziale IV Podgórze, 18 na Oddziale V Wola Duchacka i 23 na Oddziale VI Wzgórza Krzesławickie). W miesiącu grudniu 2010 r. liczba obsadzonych rejonów wyniosła 93. Pozostałe 50 objęte jest doraźnym patrolowaniem, za pomocą strażników z ościennych rejonów oraz funkcjonariuszy sekcji ekologicznych na obrzeżach miasta. Dodatkową trudność stanowi fakt, że 3 osoby z przedstawionego powyżej stanu są przez dłuższy okres nieobecna w pracy (zwolnienia lekarskie, urlopy macierzyńskie). Rozpoczęty w grudniu 2010 r. kurs podstawowy 20 nowych funkcjonariuszy pozwala planować częściowe wzmocnienie ilościowe referatów rejonowych w pierwszym kwartale 2011 r.

Sytuacja opisana powyżej wymusza konieczność częstszego niż w założeniach opuszczania wyznaczonego rejonu przez strażnika przypisanego do ww. obszaru. To z kolei ma wpływ na jakość i intensywność prowadzonych działań. Mniejszy udział w patrolowaniu przydzielonego rejonu ma także wpływ na skalę jego rozpoznania, zarówno pod względem terenowym, jak i osobowym. Konieczność zrealizowania większej ilości zadań w krótszym okresie, konieczność realizacji interwencji spoza wyznaczonego rejonu skutkuje także mniejszą ilością podejmowanych inicjatyw.

Pomimo przedstawionych powyżej trudności spełnione jest założenie, iż strażnicy rejonowi przebywają we własnych rejonach

Ilość rejonów jednoosobowej odpowiedzialności w poszczególnych Oddziałach

Oddział I – 37

Oddział II Krowodrza – 21

Oddział III – Nowa Huta – 20

Oddział IV – Podgórze – 24

Oddział V – Wola Duchacka – 18

minimum 60 % czasu swojej służby. Realizują także szereg działań o charakterze prewencyjnym, wyprzedzającym wystąpienie zagrożeń.

Powyższa diagnoza wskazuje jednoznacznie na konieczność wzmocnienia roli strażnika rejonowego w systemie funkcjonowania Straży Miejskiej Miasta Krakowa, roli niewątpliwie kluczowej. Pierwszym, zasadniczym warunkiem niezbędnym do sprawniejszego zaistnienia prawidłowego modelu współpracy ze społecznością lokalną jest obsada wszystkich rejonów jednoosobowej odpowiedzialności. Należy dodać, że powyższe stanowiska winni zajmować funkcjonariusze o dużym doświadczeniu zawodowym. Tak więc równolegle konieczne jest dalsze budowanie systemu motywacji, który pozwoli na zatrzymanie strażników w jednostce, na zajmowanych stanowiskach.

Obsada wszystkich rejonów pozwoli na zwiększenie czasu poświęcanego przez strażników na właściwe i kompletne rozpoznanie przydzielonej części miasta. Bardziej intensywne staną się cykliczne spotkania z mieszkańcami w miejscu ich zamieszkania, wyodrębnienie najbardziej nurtujących daną wspólnotę problemów, skuteczne im przeciwdziałanie we współpracy z zainteresowanymi podmiotami (mieszkańcami, organizacjami działającymi na tym terenie oraz przedstawicielami samorządu lokalnego). Strażnik dobrze zaznajomiony ze swoim rejonem, nieodciągany do innych zajęć ma także czas na podejmowanie własnych inicjatyw, proponowanie rozwiązań systemowych celem minimalizacji występujących zagrożeń. Częściej pojawiając się w swoim rejonie staje się rozpoznawalny, zaczyna budzić zaufanie, a skuteczność prowadzonych działań ma istotny wpływ na stopień zaufania do instytucji Straży Miejskiej oraz władz samorządowych.

Zamierzenia:

- obsada 143 rejonów jednoosobowej odpowiedzialności,
- rozbudowa systemu motywacji strażników rejonowych,
- zwiększenie ilości spotkań bezpośrednich z mieszkańcami,
- zwiększenie ilości podjętych przez strażników rejonowych inicjatyw we współpracy ze społecznością lokalną.

9.1.3. CP – 3 Referat Koordynacji Służby.

Cel Operacyjny I – 3 Strategii Rozwoju Miasta Krakowa *Poprawa poczucia bezpieczeństwa publicznego*, wskazuje na jedno z najważniejszych zadań, jakim jest koordynacja działań dwóch podstawowych instytucji w sektorze bezpieczeństwa i porządku publicznego, czyli Policji i Straży Miejskiej. Kierownictwo Straży Miejskiej Miasta Krakowa, realizując ten cel określiło Referat Dyżurnych I – Oddziału Śródmieście, jako spełniający powyższą funkcję. Jednak w sytuacji dynamicznego rozwoju jednostki w ostatnich kilku latach, jak również wobec rosnącej ilości zgłoszeń interwencyjnych, szczególnie w rejonie Oddziału I Śródmieście, obciążenie dyżurnego tej komórki¹⁷ dodatkowymi zadaniami w zakresie koordynacji całości działań jednostki okazuje się zbytnim obciążeniem. Może to powodować obniżenie jakości działań realizowanych w rejonie działania Oddziału I Śródmieście.

Dlatego w nowym Regulaminie Straży Miejskiej Miasta Krakowa wyodrębniono samodzielną komórkę o charakterze koordynacyjno – analitycznym, Referat Koordynacji Służby, poszerzony o specjalistyczne służby patrolowe¹⁸.

Zgodnie z przypisanym zakresem zadań Referat Koordynacji Służby:

- sprawuje nadzór nad prawidłowym wykonywaniem zadań przez Sekcje Dyżurnych,
- prowadzi analizę bieżących informacji uzyskanych z Sekcji Dyżurnych o posiadanych siłach i środkach potrzebnych do realizacji zadań,
- zbiera informacje dotyczące przebiegu służby,
- prowadzi bieżącą współpracę z Powiatowym Centrum Zarządzania Kryzysowego,
- współdziała z służbami dyżurnymi Policji, Pogotowia Ratunkowego, Straży Pożarnej oraz innymi instytucjami,
- prowadzi nadzór nad systemem powiadamiania i alarmowania kadry kierowniczej o wydarzeniach nadzwyczajnych, szczególnych i zdarzeń z udziałem pracownika Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

¹⁷ Największy Oddział Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

¹⁸ Sekcja Przewodników Psów Służbowych, Sekcja Zadaniowa – do realizacji ściśle określonych działań.

Referat w ramach koordynacji służby będzie realizował zadania w następujących obszarach związanych z:

- akcjami o charakterze zapobiegawczym,
- akcjami związanymi z sytuacjami kryzysowymi,
- akcjami związanymi z zabezpieczeniem imprez na terenie całego miasta oraz tych, których zasięg przekracza teren działania jednego oddziału.

W tym zakresie Referat zostanie wyposażony w kompetencje obejmujące możliwość kierowania w razie potrzeby dodatkowych sił i środków gwarantujących realizację zadania lub opanowanie sytuacji.

Działaniem długofalowym będzie też nadzór nad przygotowaniem, aktualizacją i realizacją procedur reagowania w sytuacjach kryzysowych i nadzwyczajnych. W tym zakresie Referat zostanie wyposażony w stosowne narzędzia informatyczne niezbędne do gromadzenia informacji, tworzenia raportów okresowych z działalności Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

W skład Referatu będzie wchodzić minimum: 5 strażników do całodobowej obsługi referatu Koordynacji Służby wyodrębnionych z obecnego składu Sekcji Dyżurnych, 7 przewodników psów służbowych, a także 5 osób Sekcji Zadaniowej (**łącznie 17 osób**).

Rozwój Referatu Koordynacji Służby będzie powodować zmiany w aktach wewnętrznych, nie będzie mieć jednak wpływu na kształt Regulaminu Straży Miejskiej Miasta Krakowa. Konieczne jest również wyłonienie osoby, która będzie miała za zadanie współpracować z pracownikami Wydziału Organizacyjnego w tworzeniu systemów informatycznych zbierających wszelkie dane dotyczące działalności funkcjonariuszy w terenie i dokonujących bieżącej analizy sytuacji w związku z potrzebą efektywnego planowania służby.

Dodatkowo planowane jest wygenerowanie grupy funkcjonariuszy patrolowych funkcjonujących w ramach Referatu. Poza podstawowym zadaniem polegającym na szybkim przemieszczeniu się w rejon aktualnego zagrożenia¹⁹ grupa ta będzie wspomagała również wszelkiego rodzaju akcje prewencyjne i zabezpieczenia. Ma to za zadanie odciążenie referatów patrolowo – interwencyjnych Oddziałów Straży Miejskiej Miasta Krakowa. Obecna sytuacja, w której do działań tego typu delegowani są funkcjonariusze służby patrolowej czy

¹⁹ Związanego z naruszeniem prawa, a znajdującego się w kompetencjach Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

strażnicy rejonowi, powoduje obniżenie skuteczności w ich działaniach podstawowych (oddelegowanie do zabezpieczenia lub realizacji akcji powoduje zmniejszenie służb patrolowych realizowanych w komórce macierzystej).

9.1.4. CP – 4 Sekcje Ekologiczne.

Cel strategiczny I – Kraków miastem przyjaznym rodzinie, atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pobytu, zawiera ***Cel operacyjny I – 1. Poprawa stanu środowiska przyrodniczego.***

Istotnym elementem działania Straży Miejskiej Miasta Krakowa jest funkcjonowanie w jej strukturze sekcji ekologicznych. W chwili obecnej w krakowskiej jednostce Straży wyodrębniono pięć sekcji ekologicznych. Zatrudnionych w nich jest 16 strażników. Sekcje ekologiczne wchodzi w skład referatów rejonowych. Na poszczególnych Oddziałach stan liczebny ww. komórek przedstawia się następująco:

- Oddział II Krowodrza – 2 osoby,
- Oddział III Nowa Huta – 4 osoby,
- Oddział IV Podgórze – 4 osoby,
- Oddział V Wola Duchacka – 4 osoby,
- Oddział VI Wzgórza Krzesławickie – 2 osoby.

Oddział I Śródmieście nie posiada sekcji ekologicznej, niemniej jednak charakterystyka wchodzących w skład ww. Oddziału Dzielnic oraz specyfika funkcjonowania Oddziału na dzień dzisiejszy pozwala sformułować tezę, iż stworzenie tego typu komórki nie jest konieczne.

Minimalnym stanem osobowym mogącym zapewnić ciągłość funkcjonowania jest 20 strażników w skali jednostki. Wskazuje to na konieczność zatrudnienia dodatkowych 4 funkcjonariuszy, tak aby na każdym z Oddziałów sekcja liczyła co najmniej 4 osoby. Umożliwi to pracę na dwie zmiany, a co za tym idzie da możliwość prowadzenia działań niezależnie od pory dnia, wymianę informacji, kontynuowanie spraw w ciągu jednego dnia, niejednokrotnie zawieszanych do momentu przejścia na dogodną zmianę, tj. dostosowanie pory dnia do możliwości skutecznej interwencji. Zwiększony skład sekcji przekłada się wprost na większą ilość kontroli posesji pod względem gospodarki odpadami. Biorąc pod

uwagę setki tysięcy posesji oraz podmiotów prowadzących działalność gospodarczą można ocenić skalę zjawiska, z jakim muszą zmierzyć się strażnicy sekcji ekologicznych.

W ramach tego celu wskazana została konieczność poprawy stanu środowiska poprzez:

- ograniczenie emisji zanieczyszczeń powietrza,
- kompleksowe uporządkowanie gospodarki wodno – ściekowej,
- uporządkowanie gospodarki odpadami,
- ograniczenie poziomu hałasu,
- zabezpieczenie terenów o dużych wartościach przyrodniczych.

Zamierzenia:

- obsada minimum 4 strażników sekcji ekologicznych na Oddziałach II – VI,
- zintensyfikowanie działań na rzecz kontroli gospodarki odpadami w mieście.

9.1.5. CP – 5 Profilaktyka.

Ustawa o strażach gminnych nakłada na te formacje zadanie informowania społeczności lokalnej o stanie i rodzajach zagrożeń, a także inicjowanie i uczestnictwo w działaniach mających na celu zapobieganie popełnianiu przestępstw i wykroczeń oraz zjawiskom kryminogennym i współdziałanie w tym zakresie z organami państwowymi, samorządowymi i organizacjami społecznymi.

W powyżej cytowany zakres wpisują się zadania wykonywane przez Referat Profilaktyki krakowskiej Straży Miejskiej. Jest to komórka, która od 1 stycznia 2010 r. powstała na bazie istniejących dotychczas sekcji profilaktyki szkolnej w poszczególnych Oddziałach. Na dzień dzisiejszy w referacie 10 osób pełni funkcje inspektorów ds. profilaktyki, 4 strażników funkcjonuje w ramach dwóch patroli szkolnych.

Stanem liczebnym gwarantującym sprawne działanie w strukturze referatu obu kierunków jest utrzymanie poziomu 10 inspektorów ds. profilaktyki oraz 8 osób w ramach patroli szkolnych. Powyższa liczebność referatu pozwoli na szersze wyjście naprzeciw oczekiwaniom środowiska szkolnego oraz otwarcie się na inne grupy społeczne.

Warto zauważyć, że spośród blisko 600 szkół usytuowanych na terenie Krakowa nie wszystkie objęte są współpracą z krakowską jednostką Straży. Główny nacisk położony został

na współdziałanie ze szkołami podstawowymi i gimnazjami. Szkoły średnie oraz przedszkola odwiedzane są sporadycznie. Kolejnym istotnym obszarem działania są szkoły wyższe, skupiające blisko 170 tys. studentów. W ograniczonym stopniu profilaktyka obejmuje osoby starsze, które - oprócz dzieci i młodzieży - najbardziej podatne są na stanie się ofiarą przestępstwa.

Zamierzenia:

- powiększenie Referatu Profilaktyki o 4 osoby,
- objęcie regularnymi kontaktami większej liczby placówek oświatowych na terenie miasta,
- zintensyfikowanie profilaktyki skierowanej do innych grup społecznych.

9.2. Cele dodatkowe.

Cele dodatkowe obejmują działania wspomagające podstawową działalność Straży Miejskiej Miasta Krakowa. Z przedstawionego dokumentu wyłączono zagadnienia, które zostały szczegółowo opisane w innych opracowaniach, w szczególności:

- Polityka transportowa.
- Strategia rozwoju systemu monitoringu wizyjnego miasta.

9.2.1. CD – 1 Działania w zakresie skarg, wniosków i interpelacji.

Badanie i monitorowanie poprawności realizacji zadań odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu każdej jednostki. Procesy kontrolne i weryfikacyjne spełniają w nich bowiem wielorakie funkcje. Wśród nich wskazać należy między innymi na kwestie:

- informacyjne (bieżące dostarczanie informacji i danych niezbędnych i wykorzystywanych w procesie zarządzania jednostką),
- profilaktyczne (zmierzające do zapobiegania niepożądanym zjawiskom),
- instruktażowe i doradcze (wskazujące, instruujące poprzez dostarczanie prawidłowych informacji, wskazywanie metod właściwego działania) oraz kreatywne, korygujące (eliminujące negatywne zjawiska).

W obliczu wzrastającej świadomości społecznej i prawnej oraz oczekiwań społecznych w zakresie szeroko rozumianego świadczenia usług wskazane powyżej obszary

działania nabierają szczególnego znaczenia. Spoglądając na przedmiotową problematykę przez pryzmat funkcjonowania krakowskiej jednostki Straży i doświadczeń zdobytych na przestrzeni kilkunastu lat jej funkcjonowania teza ta w pełni znajduje swoje uzasadnienie.

Pomimo systematycznie podejmowanych działań zmierzających do poprawy jakości świadczonej pracy pojawiają się zasadne uwagi i zastrzeżenia związane ze sposobem prowadzonych działań. Wskazywane wyżej tendencje znajdują wyraz w ilości wnoszonych skarg (rok 2008 – 85; rok 2009 - 134) i procencie ich zasadności (rok 2008 – 3 zasadne, 28 częściowo zasadnych, rok 2009 – 3 zasadne, 27 częściowo zasadnych), wynikach przeprowadzonych kontroli ujawniających uchybienia zarówno w pełnieniu służby, jak i organizacji pracy i wytwarzanej dokumentacji w poszczególnych komórkach organizacyjnych.

Przedstawiony powyżej stan wymaga uzupełnienia podejmowanych dotychczas działań zmierzających do podniesienia jakości wykonywanych zadań. Dopelnienie to winno być ukierunkowane na usprawnienie wdrożonych mechanizmów oraz bieżące ich dostosowywanie do analizy zgłaszanych uwag lub ujawnionych nieprawidłowości.

Elementem usprawniającym pracę w zakresie monitorowania bieżących oraz powtarzających się zastrzeżeń do pracy strażników i pracowników Straży Miejskiej Miasta Krakowa będzie system informatyczny, umożliwiający zaawansowane wyszukanie istotnych informacji dotyczących skarg, wniosków i interpelacji.

9.2.2. CD – 2 Wsparcie informatyczne Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

Najważniejszym elementem we wspomaganiu działania formacji, jaką jest Straż Miejska Miasta Krakowa jest zarządzanie informacją. W skład tego zadania wchodzi budowanie bazy statystycznej zdarzeń, zawierającej informacje o rodzajach, charakterystyce i sposobie zakończenia interwencji. Zbieranie tego typu informacji pozwala w późniejszym etapie na prawidłowe dysponowanie siłami i środkami, jednocześnie stanowi podstawę do opracowania mapy porządku i bezpieczeństwa.

9.2.2. CD – 2.1. Stopniowa integracja baz danych – strategiczne monitorowanie zagrożeń z poziomu jednostki.

W Straży Miejskiej Miasta Krakowa funkcjonują bazy danych o dwóch podstawowych funkcjach:

- Bazy związane z działaniem podstawowym (ustawowym) – trzy bazy w sześciu Oddziałach (łącznie 18 baz – Rejestry Osób, Książki Interwencji, Karty Pracy), baza spraw o wykroczenia oraz inne zestawy i zbiory tworzone na potrzeby komórek specjalistycznych,
- Bazy związane z działaniem dodatkowym – logistyczne, organizacyjne, szkoleniowe, rejestry upoważnień i inne.

UWAGA: Nie wszystkie wyżej wymienione rejestry są prowadzone w wyspecjalizowanych aplikacjach bazodanowych. Niektóre z nich prowadzone są w arkuszach kalkulacyjnych.

Bazy danych z działalności podstawowej stanowią wejściowe informacje do zadania związanego z ich stopniową integracją²⁰. Na dzień dzisiejszy podstawą systemu mogą być dwie aplikacje bazodanowe:

- Książka Interwencji – prowadzona przez dyżurnych Oddziałów, zbierająca informacje o wynikach interwencji zleconych.
- Karta Pracy – prowadzona na Oddziałach przez osoby wyznaczone, zawierająca szereg informacji dotyczących podejmowanych interwencji, w tym informacje szczegółowe o tzw. interwencjach własnych.

Poza tymi dwiema bazami Straż Miejska Miasta Krakowa korzysta z kilku baz danych, między innymi Rejestru Osób, Rejestru Spraw o Wykroczenia, Książki Korespondencji.

Bazy danych oparte są głównie na programie MS Access. Dochodzi do tego baza wezwań samochodowych, której działanie oparte jest o silnik MySQL. Sytuacja ta -

²⁰ Poza aplikacjami bazodanowymi konieczne jest wprowadzenie elementu aplikacji umożliwiającego wprowadzanie informacji przez strażników rejonowych, prowadzonych obecnie w formie tradycyjnej jako teczki rejonu.

w przypadku pozyskiwania kompleksowej informacji na temat całokształtu danej sprawy - skutkuje koniecznością przeglądania kilku aplikacji.

Rozwiązanie to było wystarczające w sytuacji przetwarzania mniejszej ilości danych, jednak w celu realizacji zadań na terenie całego Krakowa, konieczna jest ich stopniowa integracja, w zakresie niezbędnym do określania pewnych trendów i zmian poziomów zagrożeń wykroczeniami w konkretnych kategoriach (np. ruch drogowy, spożywanie alkoholu, zanieczyszczanie) i jako takie stanowić będzie podstawę do tworzenia zarówno okresowych planów działania, jak też planów działań akcyjnych lub wytycznych dla komórek specjalistycznych.

W celu dostosowania systemów informacyjnych do istniejących potrzeb planowane jest opracowanie Polityki Informatycznej Straży Miejskiej Miasta Krakowa. Jest to rozwiązanie podobne do wcześniej już wdrożonego, którego efektem jest np. Polityka Transportowa.

W ramach prowadzonych prac zostanie określone:

- Jakie wymagania systemowe są przewidziane dla określonych stanowisk, na podstawie operacji wykonywanych na danym stanowisku,
- Czy wymagania te są spełnione (audyt systemów).
- Na podstawie powyższych ustaleń, określony zostanie harmonogram zakupów i modernizacji sprzętu informatycznego, w taki sposób, żeby poszczególne stanowiska były wyposażone w adekwatny sprzętowo i programowo zestaw komputerowy.

Warto także w perspektywie czasowej wchodzącej w ramy niniejszej Strategii doprowadzić do wyposażenia patroli w elektroniczne terminale połączone w czasie rzeczywistym z Książką Interwencji. Bieżące wprowadzanie przez funkcjonariuszy opisu przeprowadzanych interwencji pozwoli na integrację baz związanych z rejestrem prowadzonych interwencji i da możliwość wyeliminowania systemu raportowania po zakończeniu służby, który do baz wprowadzany jest przez dyżurnych Oddziałów z opóźnieniem jednodniowym, bez możliwości monitorowania bieżącego sposobu przeprowadzania interwencji podejmowanych przez strażników. Zastosowanie powyższych rozwiązań technicznych umożliwi przeprowadzenie kolejnego etapu konsolidacji posiadanych baz.

Opisane rozwiązanie, mimo potrzeby jednokrotnego przeznaczenia na ten cel środków związanych z zakupem urządzeń i wdrożeniem systemu, niewątpliwie wpłynie na zdecydowaną poprawę zarządzania jednostką.

9.2.3. CD – 3 Systemy łączności Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

9.2.3. CD – 3.1. Łączność bezprzewodowa.

W roku 2005 Straż Miejska została włączona jako użytkownik do systemu TETRA, którego właścicielem jest Komenda Wojewódzka Policji w Krakowie. System ten został oddany do użytku w roku 2003. Pokrywa on swoim zasięgiem cały Kraków, chociaż występują obszary, na których dochodzi do utrudnień łączności, zwłaszcza na terenie Nowej Huty. Opisane zjawisko odczuwalne jest jedynie w przypadku radiotelefonów przenośnych. W ramach powyższego systemu Straż Miejska wykorzystuje połączenia głosowe i lokalizację (GPS). Połączenia głosowe są realizowane na poziomie wystarczającym do pracy strażników (choć zdarzają się sytuacje, kiedy przy prawidłowo pracującym systemie łączność głosowa jest pogorszona). Dokładność lokalizacji jest wystarczająca, przy czym dla pojazdów jest większa, zaś dla radiostacji przenośnych - ze względu na ścisłą zabudowę miasta - mniej dokładna. Z uzyskanych informacji wynika, iż system policyjny jest już przestarzały i niestety nie będzie rozbudowywany (ograniczenia techniczne), a zatem jego funkcjonalność nie będzie zwiększana. Brak jest także środków na wymianę infrastruktury systemu²¹. Wynika z tego, iż nie ma precyzyjnie określonego terminu, do kiedy system będzie w pełni sprawny.

W związku z powyższym, Straż Miejska Miasta Krakowa staje przed ogromnym problemem, mającym bezpośredni wpływ na jej działanie. Obecna sieć, w której jednostka jest tylko użytkownikiem, nie będzie rozwijana, a jednocześnie zachodzi obawa, że w przypadku, gdy system nie będzie już w stanie obsługiwać obecnej ilości abonentów, pierwszą grupą, jaka zostanie wyłączona z usługi, będzie Straż Miejska.

²¹ Na podstawie informacji uzyskanych w Komendzie Wojewódzkiej Policji w Krakowie.

Możliwe rozwiązania.

Biorąc pod uwagę powyższe okoliczności i wynikające z nich zagrożenia, najmniej pewnym i korzystnym dla jednostki rozwiązaniem jest pozostanie - jako użytkownik - w dotychczasowym systemie TETRA Komendy Wojewódzkiej Policji w Krakowie. Rozwiązaniem alternatywnym i najkorzystniejszym zarówno dla Straży Miejskiej Miasta Krakowa, jak i pozostałych jednostek działających w systemie ochrony życia i zdrowia oraz porządku i bezpieczeństwa, a także dla samej Gminy Miejskiej Kraków jest stworzenie własnego systemu łączności. Biorąc pod uwagę dotychczasowe wyposażenie jednostek w urządzenia przystosowane do działania w systemie TETRA, budowany nowy system powinien być oparty właśnie o to rozwiązanie. Sfinansowanie innego systemu niż TETRA związane byłoby nie tylko z budową nowej infrastruktury, ale także z wymianą radiotelefonów wraz z urządzeniami pochodnymi²². Podejmując decyzję o stworzeniu miejskiego systemu łączności należy rozważyć możliwość bądź budowy całkowicie nowego systemu, bądź też wykorzystania już istniejącego systemu TETRA, którego właścicielem jest Gmina Miejska Kraków, a użytkownikiem Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne w Krakowie. System ten poprzez antenę na Krzemionkach zapewnia pokrycie ponad 80 % obszaru Krakowa. Aby spełniał w pełni swoją rolę należy go jednak rozbudować²³.

9.2.3. CD – 3.2. Łączność przewodowa.

W roku 2006 Straż Miejska zakupiła cyfrową centralę abonencką Alcatel wraz kompletem aparatów telefonicznych. W skład całego systemu wchodzi jednostka centralna zlokalizowana w serwerowni przy ul. Dobrego Pasterza 116 i 6 modułów wyniesionych zainstalowanych w poszczególnych siedzibach Straży Miejskiej. Jednostka centralna komunikuje się z modułami wyniesionymi i zapewnia łączność głosową poprzez wykupioną usługę VPN w TP S.A. Do komunikacji na zewnątrz została zakupiona usługa ISDN 20B+D podłączona do jednostki centralnej oraz ISDN 2B+D do poszczególnych modułów

²² Wartość sprzętu łączności będącego w dyspozycji Straży przekracza obecnie 1 mln zł.

²³ Straż Miejska Miasta Krakowa nie jest właścicielem tego systemu. Może wziąć udział w pracach mających na celu uniezależnienie systemów łączności dla całego miasta Krakowa.

wyniesionych. System działa 4 lata i do chwili obecnej nie było żadnej awarii centrali, w naprawie były jedynie dwa aparaty telefoniczne. Rozmowy dyżurnych są nagrywane na rejestratorach AR-2 – obecnie już przestarzałych i wyeksploatowanych - należy więc spodziewać się ich częstszych awarii. W system wpięty jest także nr alarmowy 986 – pracuje on na dwóch niezależnych torach podkładowych cyfrowych oraz w ramach dodatkowej linii (zasilanej z zewnątrz) w systemie analogowym, na którą w przypadku awarii pozostałych linii można przekierować przychodzące rozmowy z bezpłatnego numeru telefonu 986.

Modernizacja i rozwój łączności przewodowej obejmuje następujące działania:

- Zakup centralnej wielokanałowej nagrywarki rozmów – nagrywarka zlokalizowana w serwerowni w Straży Miejskiej i nagrywająca jednocześnie 30 wskazanych numerów wewnętrznych. Jest także możliwe nagrywanie przy jej pomocy rozmów z radiotelefonów dyżurnych Oddziałów²⁴.
- Montaż procesorów w modułach wyniesionych – zapewni pracę tych modułów niezależne od połączenia IP z jednostką centralną. W chwili obecnej sporadycznie zdarzają się przypadki przerw w pracy łącz pomiędzy Komendą Straży Miejskiej, a danym Oddziałem, co powoduje sytuacje, w których cały moduł oddziałowy (w tym telefony) przestaje działać. Problemy z krótkotrwałymi przerwami łączności występują średnio 2-3 razy w miesiącu.

9.2.4. CD – 4 Nowoczesne zarządzanie personelem.

9.2.4. CD – 4.1. Zarządzanie wiedzą – rozwój systemu.

Od 2008 roku funkcjonuje w Straży Miejskiej system zarządzania wiedzą. Z uwagi na możliwości budżetowe rozwój systemu został ograniczony. Na lata 2011 – 2015 planowane jest rozwinięcie zadania jako działania wspomagającego, mającego na celu usprawnienie przepływu informacji w jednostce na wszystkich szczeblach, sprawne zarządzanie informacjami w obrębie Straży. Cel ten realizowany będzie m. in. poprzez udostępnianie

²⁴ Bardzo ważnym elementem w prowadzonych postępowaniach jest odczyt zapisu rozmów z linii telefonicznych. Pozwalają one na ustalenie rzeczywistych okoliczności i faktów dotyczących konkretnych interwencji i nierzadko są materiałem dowodowym w sprawach o wykroczenia i przestępstwa.

istotnych opinii prawnych, informacji o rozstrzygnięciach sądowych oraz innych materiałów o charakterze pogładowym i szkoleniowym. Stworzenie szerokiego dostępu dla wszystkich funkcjonariuszy Straży może mieć wpływ na ograniczenie ilości wpływających skarg na strażników.

Drugim zakresem, w którym rozwijany będzie system jest wyodrębnienie nowej grupy ekspertów wewnętrznych. Na dzień dzisiejszy wykorzystywani w zakresie doskonalenia organizacji i prowadzonych postępowań skargowych są: ekspert techniki i taktyki interwencji oraz psycholog. Docelowo planowane jest rozszerzenie zespołu ekspertów, obejmujących różne dziedziny działania Straży.

9.2.4. CD – 4.2. Ścieżki rozwoju zawodowego.

W Straży Miejskiej Miasta Krakowa funkcjonuje obecnie jedna ścieżka rozwoju zawodowego – ogólna (od stanowiska aplikanta do starszego inspektora), opisana w wewnętrznym zarządzeniu.

W latach 2011 – 2015 planowane jest wyodrębnienie i wprowadzenie ścieżek rozwoju zawodowego, przygotowanych we współpracy z Zespołem Ekspertów²⁵, obejmujący różne stopnie specjalizacji. Wprowadzenie w 2006 r. w Straży Miejskiej Miasta Krakowa specjalistycznych komórek organizacyjnych²⁶, ich utrwalenie i rozwój w latach następnych oraz doświadczenia w zakresie szkolenia specjalistycznego determinuje konieczność opracowania bardziej rozbudowanych ścieżek rozwoju zawodowego. Ich konstrukcja będzie miała wpływ na profesjonalizację zatrudnionej kadry, co finalnie przełoży się na podniesienie jakości usług skierowanych do społeczności lokalnej.

W ramach budowy powyższego systemu winno wyodrębnić się dwa stopnie rozwoju funkcjonariuszy – podstawowy (obejmujący strażników rejonowych oraz patrolowo – interwencyjnych) oraz specjalistyczny, ukierunkowany na wykonywanie zadań bardziej złożonych (itp. dyżurny Oddziału, strażnik – profilaktyk, itp.). Jego wdrożenie i dalszy rozwój będzie wiązał się także z modyfikacją systemu szkoleń wewnętrznych w jednostce.

²⁵ Patrz – System Zarządzania Wiedzą.

²⁶ Uchwała NR CXIV/1165/06 Rady Miasta Krakowa z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie nadania Regulaminu Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

9.2.5. CD – 5 Rozwój i modernizacja infrastruktury.

W chwili obecnej Straż Miejska Miasta Krakowa boryka się z problemami lokalowymi i związanymi z posiadaną infrastrukturą techniczną. Działania w zakresie poprawy stanu są niezbędne przed II etapem zwiększania stanu etatowego jednostki. Cele związane z rozwojem i modernizacją należy potraktować priorytetowo w skali całej Straży, ponieważ są kluczowe dla przyjęcia dodatkowych 100 pracowników. Najważniejsze problemy, jakie obecnie zostały stwierdzone w Straży Miejskiej Miasta Krakowa to:

- Baza lokalowa nie zaspokaja potrzeb w zakresie sprawnej i efektywnej realizacji zadań.
- Inwestycje miejskie wymuszają potrzebę projektowania innych rozwiązań w zakresie przyłączy mediów do budynku zlokalizowanego przy ul. Dobrego Pasterza 116.
- Status prawny niektórych obiektów zajmowanych przez Straż Miejską generuje nadmierne koszty eksploatacji.
- Stan techniczny niektórych obiektów jest niezadowalający.

W celu usunięcia powyższych niedogodności, a w niektórych przypadkach barier dla rozwoju lub ograniczeń pełnej skuteczności działania jednostki, poniżej ramowo przedstawione zostały cele szczegółowe.

9.2.5. CD – 5.1. Pozyskanie budynku na siedzibę Oddziału I Śródmieście.

W ramach powyższego celu przewidywane są działania zmierzające do pozyskania nowej lokalizacji. Następnym krokiem będzie planowana modernizacja i adaptacja pomieszczeń oraz budowa parkingu. Stanem, którym wyznaczy zrealizowanie powyższego zadania będzie uzyskanie pełnej sprawności Oddziału I Śródmieście.

9.2.5. CD – 5.2. Przeniesienie Oddziału IV Podgórze do nowej lokalizacji.

Przeniesienie siedziby Oddziału IV Podgórze Straży Miejskiej z budynku zlokalizowanego przy ul. Na Kozłówce 25 do budynku przy ul. Walerego Sławka 10 jest kolejnym celem w ramach prowadzonych działań zmierzających do modernizacji infrastruktury i usprawnienia wykorzystania budynków. Oddział I Śródmieście zajmuje

siedzibę przy ul. Walerego Sławka 10 tymczasowo. Duża odległość od rejonów służbowych powoduje niższe niż zakładane współczynniki efektywności (między innymi długi czas dojazdu patroli do przydzielonego rejonu po rozpoczęciu służby).

9.2.5. CD – 5.3. Budowa przyłączy zewnętrznych i kotłowni gazowej w budynku przy ul. Dobrego Pasterza 116.

Budynek przy ul. Dobrego Pasterza 116, stanowiący obecnie główną siedzibę jednostki, w tym jej zaplecza logistycznego, wymaga prac remontowo – modernizacyjnych. Niezbędne jest wykonanie przyłączy zewnętrznych oraz sieci kanalizacji sanitarnej i opadowej. Konieczne jest również wykonanie nowej instalacji grzewczej wewnątrz budynku. Miernikiem wykonania zadania będzie pełna realizacja zamierzonych projektów.

9.2.5. CD – 5.4. Modernizacja pomieszczeń biurowych, socjalnych i sanitarnych.

Rozwój i modernizacja infrastruktury – modernizacja pomieszczeń biurowych i sanitarnych w siedzibach Oddziałów:

- O-I Śródmieście,
- O-V Wola Duchacka.

W ramach tych działań przewidywana jest między innymi wymiana pokrycia dachowego, stolarki drzwiowej, wykonanie ekspertyz konstrukcyjnych oraz modernizacji elewacji, jak również modernizacja klatek schodowych.

9.2.5. CD – 5.5. Modernizacja placów wewnętrznych i parkingów.

Modernizacja dotyczyć będzie placów wewnętrznych i parkingów przy siedzibach:

- O-I Śródmieście,
- O-V Wola Duchacka.

9.2.6. CD – 6 Polityka medialna.

Straż Miejska Miasta Krakowa, prowadząc swoje działania, wychodzi do mieszkańców z szeroko rozumianą polityką informacyjną. Zagadnienie to stanowi bardzo poważne wsparcie dla realizacji zadań ustawowych, poprzez podnoszenie świadomości mieszkańców Krakowa. Dzięki właściwie prowadzonym kampaniom medialnym, związanym między innymi z czystością, zebractwem, parkowaniem pojazdów w sposób utrudniający przejazd tramwajów, udaje się:

- Skrócić czas reakcji na zdarzenie – szybka i precyzyjna informacja osoby zgłaszającej.
- Pozyskać sojuszników w postaci mieszkańców, którzy poprzez poznanie zakresu działania jednostki chętniej zwracają się do niej o pomoc.
- Ograniczyć ilość popełnianych wykroczeń – dzięki stale podnoszonej wiedzy.

Niebezpieczną tendencją, jaką udało się ostatnio zaobserwować, jest kierowanie do Straży Miejskiej Miasta Krakowa spraw wykraczających poza kompetencje ustawowe i uprawnienia wynikające z mocy aktów prawa miejscowego. Poza nadmiernym obciążeniem służb dyżurnych, które każde zdarzenie mają obowiązek zarejestrować, pojawia się kwestia bezpośredniego zagrożenia zdrowia i życia, w sytuacji interwencji dotyczących tej materii. Charakterystycznymi zgłoszeniami w tym zakresie, są interwencje do osób rannych, gdzie może nastąpić bezpośrednie zagrożenie życia. Mimo posiadania wykształcenia w zakresie udzielania pierwszej pomocy, jak również wyposażenia radiowozów w specjalistyczny sprzęt (apteczki, defibrylatory), Straż Miejska nie jest służbą właściwą do ratowania życia i zdrowia. Na lata 2011 – 2015 wskazane są działania w zakresie informowania społeczności lokalnej o kompetencjach Straży Miejskiej, jak również wskazania instytucji właściwych do reagowania w stanach zagrożenia zdrowia i życia²⁷.

W nowym Regulaminie Straży²⁸ wyodrębnione zostało stanowisko Inspektora ds. Public Relations. Jest to stanowisko samodzielne, podlegające bezpośrednio Komendantowi Straży Miejskiej Miasta Krakowa. Odpowiada za szeroko rozumianą politykę medialną i kreowanie wizerunku Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

²⁷ Telefon 112, Straż Pożarna, Pogotowie Ratunkowe.

²⁸ Wprowadzonym Uchwałą NR LXXXVII/1130/09 Rady Miasta Krakowa z dnia 2 grudnia 2009 r. w sprawie nadania Regulaminu Straży Miejskiej Miasta Krakowa.

Konieczne jest opracowanie i wdrożenie szczegółowej Polityki Informacyjnej, wskazującej na cele i zasady jej prowadzenia. Wytyczne tego typu, wdrożone stosownym dokumentem, są o tyle istotne, że działania informacyjne takiej jednostki, jak Straż Miejska Miasta Krakowa, podlegają określonym rygorom w zależności od konkretnej sytuacji.

W ramach dokumentów funkcjonujących na poziomie gminy, konieczność prawidłowej informacji występuje w dwóch aspektach:

- Rozwoju Miasta Krakowa – cel operacyjny I – 3 Poprawa poczucia bezpieczeństwa mieszkańców. Poczucie bezpieczeństwa jest wprost zależne od wiadomości przedstawianych przez służby informacyjne. Jest to o tyle istotna kwestia, że ma bezpośredni wpływ na ruch turystyczny, czy inwestycje. Działanie to traktowane jest jako swoiste „buforowanie” informacji przedstawianych przez media, które niejednokrotnie przedstawiają nieprawdziwy obraz stanu bezpieczeństwa miasta.
- Reagowanie Kryzysowe – aspekt informacji przewija się w Planach Reagowania Kryzysowego. Jednocześnie Straż Miejska Miasta Krakowa posiada ustawowy obowiązek informowania o zagrożeniach. W trakcie działań o charakterze akcyjnym i kryzysowym, Inspektor ds. Public Relation będzie realizował nie tylko politykę informacyjną - zewnętrzną, ale również przygotowywał odpowiednie materiały informacyjne dla dyżurnych Oddziałów oraz strażników.

Opracowana polityka informacyjna określać będzie zasady komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, z uwzględnieniem Biuletynu Informacyjnego. Dodatkowo wskazywać będzie obowiązki informacyjne komórek organizacyjnych, realizujących działania zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne oraz współpracę z podmiotami zewnętrznymi.

Koordynatorem i odbiorcą wszystkich informacji będzie Inspektor ds. Public Relations, który będzie odpowiadać za tę materię bezpośrednio przed Komendantem Straży Miejskiej.

9.2.7. CD – 7 Polityka transportowa.

Cel ten, służący usprawnieniu transportu, podniesieniu szybkości dojazdu do interwencji oraz obniżeniu kosztów związanych z zarządzaniem i bieżącymi naprawami

opisany został szczegółowo w Polityce Transportowej – odrębnym dokumencie opracowanym na początku roku 2010.

9.2.8. CD – 8 Rozwój systemu monitoringu.

Podobnie jak kwestie związane z transportem, również zarządzanie monitoringiem wizyjnym miasta Krakowa, cele rozwoju, lokalizacje kamer opisane zostały w odrębnym dokumencie – Strategii Rozwoju Systemu Monitoringu Wizyjnego miasta Krakowa.

Straż Miejska Miasta Krakowa od 2001 roku jest odpowiedzialna za utrzymanie, modernizację i konserwację systemów monitoringu wizyjnego z centrami oglądu zlokalizowanymi w siedzibach Oddziału III Nowa Huta i Oddziału V Wola Duchacka. Jako pierwsze zainstalowane zostały kamery na terenie dzielnicy XVIII, a w kolejnych latach w dzielnicy XI i XVII. Rozwijana przez lata inwestycja, w skład której wchodzi obecnie 42 punkty kamerowe (23 kamery w Nowej Hucie, 19 kamer na Woli Duchackiej), przyczyniła się do znacznej poprawy bezpieczeństwa w rejonie objętym monitoringiem.

Mając na względzie konieczność utrzymania sprawnego działania systemu, niezbędne jest zagwarantowanie środków finansowych w wysokości 50 tysięcy złotych rocznie począwszy od 2011 roku. Kwota ta jest konieczna do przeprowadzenia napraw uszkodzonych urządzeń, jak i niezbędnej wymiany już wyeksploatowanych. Z pracujących 42 kamer 16 jest po okresie gwarancyjnym, a kolejnym 19 urządzeniom trzyletni okres gwarancyjny zakończy się w 2011 roku. Pozostałym 7 kamerom okres gwarancyjny kończy się w 2012 roku. Po okresie gwarancyjnym są także urządzenia pracujące w centrach oglądu (monitory, rejestratory, urządzenia do przesyłu obrazu i sterowania kamerami).

Bardzo istotną kwestią wymagającą niezwłocznego rozwiązania jest problem zbyt małej liczby operatorów systemu. W chwili obecnej zatrudnionych jest 9 operatorów pracujących w trybie ciągłym, w związku z tym na jednego operatora przypada około 20 kamer, co jest zdecydowanie zbyt dużą liczbą. W celu prawidłowego funkcjonowania centrum oglądu należałoby zatrudnić kolejne 9 osób, tak aby jeden operator obsługiwał maksymalnie do 12 kamer. W przypadku podjęcia decyzji o zatrudnieniu dodatkowych osób do oglądu obrazu z kamer konieczna będzie rozbudowa centrów oglądu o dwa stanowiska (po jednym dodatkowym w istniejących lokalizacjach).

Rozbudowa systemu monitoringu miasta Krakowa o kolejne rejony uzależniona jest całkowicie od decyzji Gminy Miejskiej Kraków dotyczącej określenia kierunków rozwoju monitoringu i zagwarantowania środków finansowych na tę inwestycję, a także wyznaczenia jednostki miejskiej bądź komórki organizacyjnej Urzędu Miasta Krakowa w celu koordynowania prac i nadzorowania dalszej rozbudowy wspomnianego systemu.

10. Zadania dodatkowe nie ujęte w Strategii.

Określone w niniejszym dokumencie cele podstawowe i dodatkowe obejmują zakres planowanego rozwoju jednostki w wyznaczonych ramach czasowych. Zwrócić jednak należy uwagę, że ciągły rozwój Gminy Miejskiej Kraków, zmiany przepisów prawa powszechnego i lokalnego determinować mogą konieczność podjęcia przez Straż Miejską nowych zadań. Zakres rozwoju przedstawiony w Strategii obejmuje aktualną sytuację prawną. Tak więc każde dodatkowe zadanie wiązać się będzie z przyporządkowaniem do niego dodatkowych sił i środków, które zapewnią realne ich wykonanie. Poniżej przedstawiono dwa zagadnienia, których realizacja może ewentualnie przypaść w udziale krakowskiej jednostce Straży.

10.1. Odlawianie zwierząt.

Elementem mogącym wpłynąć na poprawę jakości życia w mieście byłoby powołanie odrębnej komórki zajmującej się problematyką bezdomnych i porzuconych zwierząt. Na dzień dzisiejszy w mieście funkcjonuje jedynie podmiot zajmujący się zwierzętami łownymi, żyjącymi w polskim środowisku naturalnym. Brak jest natomiast komórki, która skutecznie mogłaby zajmować się problemem zwierząt domowych, gospodarskich oraz egzotycznych. Dodatkowo, te ostatnie nie posiadają na terenie miasta odrębnego schroniska. Stąd też powołanie referatu w jednostce Straży, wypełniającego podstawowe zadanie gminy w powyższym zakresie mogłoby być częścią kompleksowego podejścia do problemu. Do sprawnego funkcjonowania potrzebne jest zatrudnienie dodatkowych 24 osób, ich przeszkolenie, zakup odpowiedniego pojazdu oraz specjalistycznego wyposażenia. **Podjęcie się powyższego zadania jest możliwe jedynie po zapewnieniu środków na wskazane powyżej zamierzenia oraz zapewnienie przez gminę rozwiązań pozwalających na**

późniejszą opiekę nad odłowionymi zwierzętami (zadanie nie realizowane przez Straż Miejską).

10.2. Kontrola strefy ograniczonego ruchu w centrum Krakowa w ramach programu Civitas Caravel.

W związku z realizacją Projektu Unijnego CIVITAS CARAVEL – Działanie „Egzekucja ograniczeń dostępu” miasto Kraków testuje nowe podejście do identyfikowania nielegalnych wjazdów do strefy ograniczonego ruchu „B” w Śródmieściu, polegające na wykorzystaniu systemu elektronicznej identyfikacji pojazdów za pomocą Foto-Rejestratora. Założeniem tego systemu jest ograniczenie wjazdu w obszar monitorowany, a w przypadku niezastosowania się do znaku drogowego B-1 „zakaz ruchu w obu kierunkach” wdrożenie szybkiego i skutecznego postępowania w sprawie o wykroczenie i zakończenie takiego postępowania w trybie mandatowym. Nałożone przez strażników miejskich grzywny w drodze mandatów karnych stanowią dochód gminy. Na chwilę obecną Straż obsługuje jedno takie urządzenie usytuowane na Placu Wszystkich Świętych w Krakowie. Przedstawiona koncepcja może zostać rozbudowana o wszystkie wjazdy do strefy ograniczonego ruchu, jednak do sprawnej kontroli uprawnień wjeżdżających koniecznym jest zatrudnienie funkcjonariuszy do realizacji tego zadania. Wstępnie szacuje się, że do obsługi jednego urządzenia konieczne jest zatrudnienie 6 osób. Ustawienie takich urządzeń na wszystkich ośmiu wjazdach niesie za sobą zatrudnienie od 30 do 50 osób. Dla porównania warto przedstawić informację zaczerpniętą ze Straży Miejskiej Miasta Stołecznego Warszawy, gdzie komórka zajmująca się obsługą fotoradaru liczy 19 osób.

System elektronicznej identyfikacji pojazdów za pomocą Foto-Rejestratora spełnia co najmniej dwie funkcje: porządkuje wjazdy do wyznaczonej strefy, a niejako przy okazji przynosi dochód miastu z tytułu wystawionych przez strażników grzywien w drodze mandatu karnego. Kwoty w ten sposób uzyskane są zdecydowanie większe od kosztów poniesionych na obsługę tego systemu.

11. Realizacja Strategii.

Podstawowym sposobem realizacji zadań określonych w Strategii jest projekt. Każde przedsięwzięcie będzie rozpoczęte od powołania zespołu z określeniem harmonogramu realizacji. Poniżej przedstawiony został ramowy harmonogram, wskazujący na podstawową konieczność realizowanych zadań.

W pierwszej kolejności do wykonania są Cele Podstawowe, związane bezpośrednio z realizacją uprawnień i zadań ustawowych oraz określonych aktami prawa miejscowego.

Zawartość tabeli:

Szacowany termin realizacji – stanowi uzgodnione w organizacji terminy zrealizowania Celu.

W kolumnie „**Wymagane do Realizacji**” wskazane są projekty usuwające słabe strony organizacji (wypisane i omówione w rozdziale „Słabe strony”), które uniemożliwiają zrealizowanie w chwili obecnej Celów Podstawowych.

Komórka wiodąca – jest to komórka (lub stanowisko samodzielne), w której kompetencjach znajduje się realizowanie konkretnego Celu.

Komórki wspomagające – są komórkami (stanowiskami samodzielnymi), które winny wejść w skład podstawowego zespołu zadaniowego powoływanego do realizacji celu.

Miernik – wskazywać będzie poziom zrealizowanego celu. W związku z przyjętą zasadą realizacji (oparta o projekty) podstawowym sposobem oceny stopnia realizacji celów będzie monitorowanie projektów (na zgodność z harmonogramem). Miernikiem końcowym, wskazującym na zrealizowanie celu będzie stan, który określać będzie pełną funkcjonalność „produktu” wytworzonego w trakcie realizacji projektu.

11.1. Harmonogram realizacji Strategii.

Lp.	Symbol i nazwa celu	Szacowany termin realizacji	Wymagane do zrealizowania	Komórka wiodąca /Komórki realizujące	Miernik
1	CP – 1 Rozbudowa służby patrolowo – interwencyjnej.	Etap I – do końca 2011 r. Etap II – do końca 2012 r.	CD – 5.1 CD – 5.2 (przed etapem II)	Zastępca Komendanta ds. Operacyjnych/ Referat Kadr.	100% wymaganego stanu kadrowego 188 strażników po przeszkoleniu podstawowym, wdrożonych do pracy.
2	CP – 2 Program Strażnik Rejonowy – uzupełnienie stanów osobowych.	Do końca 2011 roku		Zastępca Komendanta ds. Prewencji/ Referat Kadr.	100% wymaganego stanu kadrowego – 143 strażników rejonowych spełniających wymagania.
3	CP – 3 Uruchomienie Referatu Koordynacji Służby.	IV kwartał 2010 r.		Zastępca Komendanta ds. Operacyjnych/ Referat Kadr.	Pełna funkcjonalność Referatu.

Lp.	Symbol i nazwa celu	Szacowany termin realizacji	Wymagane do zrealizowania	Komórka wiodąca /Komórki realizujące	Miernik
4	CP – 4 Rozbudowa Sekcji Ekologicznych przystosowanych do pracy w systemie zmianowym.	Uzupełnienie o 4 etatów do końca 2011 r.	CD – 5.1 CD – 5.2 (przed etapem II)	Zastępca Komendanta ds. Prewencji/ Referat Kadr.	100% wymaganego stanu kadrowego – 20 strażników po przeszkoleniu podstawowym (szkoleniach specjalistycznych), wdrożonych do pracy.
5	CP – 5 Uzupełnienie stanów osobowych patroli szkolnych.	Uzupełnienie o 4 etaty do końca I półrocza 2012 r.	CD – 5.1 CD – 5.2 (przed etapem II)	Zastępca Komendanta ds. Prewencji/ Referat Kadr.	100% wymaganego stanu kadrowego – 8 strażników patroli szkolnych spełniających wymagania.

Lp.	Symbol i nazwa celu	Szacowany termin realizacji	Wymagane do zrealizowania	Komórka wiodąca /Komórki realizujące	Miernik
6	CD – 1 Działania w zakresie skarg, wniosków i interpelacji.	Do końca 2012 r.		Wydział Prawny i Kontroli Wewnętrznej/ Wydział Organizacyjny	Wdrożony system analityczny i bazodanowy skarg, wniosków i interpelacji.
7	CD – 2 Wsparcie informatyczne Straży Miejskiej Miasta Krakowa.	Lata 2011 – 2015.		Wydział Organizacyjny /Właściwe komórki organizacyjne	Wdrożone systemy informatyczne.
8	CD – 3 Systemy łączności w Straży Miejskiej Miasta Krakowa.	Lata 2011 – 2015.		Wydział Organizacyjny /Właściwe komórki organizacyjne	Wdrożona rejestracja centralna rozmów, zrealizowane zadanie z wyniesionymi stanowiskami.
9	CD – 4.1 Zarządzanie wiedzą – rozwój systemu.	Do końca 2012 r. (uzupełnianie materiałów w sposób ciągły, do 2015 r.).		Wydział Organizacyjny /Właściwe komórki organizacyjne	Powołany zespół ekspertów. Uruchomienie systemu.

Lp.	Symbol i nazwa celu	Szacowany termin realizacji	Wymagane do zrealizowania	Komórka wiodąca /Komórki realizujące	Miernik
	CD 4.2 Ścieżki rozwoju zawodowego.	Do końca 2012 r.		Wydział Organizacyjny/ Zastępca Komendanta ds. Operacyjnych Zastępca Komendanta ds. Prewencji	Opracowane i wdrożone ścieżki rozwoju.
10	CD – 5.1 Rozwój i modernizacja infrastruktury - Przeniesienie siedziby Oddziału I do nowej lokalizacji.	Do końca 2012 r.		Zastępca Komendanta ds. Logistyki/ Referat Gospodarczo – Techniczny.	Pełna funkcjonalność Oddziału po przeniesieniu siedziby do nowej lokalizacji.
	CD – 5.2 Rozwój i modernizacja infrastruktury – przeniesienie siedziby Oddziału IV Podgórze do lokalizacji na ul. Walerego Sławka 10.	Do końca 2012 r.	CD – 5.1	Zastępca Komendanta ds. Logistyki/ Referat Gospodarczo - Techniczny	Pełna funkcjonalność Oddziału po przeniesieniu siedziby do nowej lokalizacji.

Lp.	Symbol i nazwa celu	Szacowany termin realizacji	Wymagane do zrealizowania	Komórka wiodąca /Komórki realizujące	Miernik
	CD – 5.3 Rozwój i modernizacja infrastruktury – budowa przyłączy zewnętrznych i kotłowni gazowej w budynku przy ul. Dobrego Pasterza 116.	Lata 2010 – 2013.		Zastępca Komendanta ds. Logistyki/ Referat Gospodarczo – Techniczny.	Dostawa mediów z wykorzystaniem nowych sposobów zasilania oraz odbiór ścieków przez sieć kanalizacji sanitarnej i opadowej.
	CD – 5.4 Rozwój i modernizacja infrastruktury – modernizacja pomieszczeń biurowych i sanitarnych w siedzibach Oddziałów: • Śródmieście; • Wola Duchacka.	Lata 2011 – 2013.		Zastępca Komendanta ds. Logistyki/ Referat Gospodarczo – Techniczny.	Pełna funkcjonalność zmodernizowanych pomieszczeń.

Lp.	Symbol i nazwa celu	Szacowany termin realizacji	Wymagane do zrealizowania	Komórka wiodąca /Komórki realizujące	Miernik
	CD – 5.5 Rozwój i modernizacja infrastruktury – modernizacja placów wewnętrznych i parkingów przy siedzibach Oddziałów: • Śródmieście; • Wola Duchacka.	Lata 2011 – 2013.		Zastępca Komendanta ds. Logistyki/ Referat Gospodarczo – Techniczny.	Pełna funkcjonalność zmodernizowanych placów i parkingów.
11	CD – 6 Polityka medialna.	Do końca 2011 r.		Inspektor PR/ Wszystkie komórki tworzące informacje.	Opracowana i wdrożona Polityka Informacyjna.
12	CD – 7 Polityka transportowa.	Według odrębnego dokumentu.	Według odrębnego dokumentu.	Według odrębnego dokumentu.	Według odrębnego dokumentu.
13	CD – 8 Rozwój systemu monitoringu.	Według odrębnego dokumentu.	Według odrębnego dokumentu.	Według odrębnego dokumentu.	Według odrębnego dokumentu.