

projekt koncepcji przedsięwzięcia pn.

„BENCHMARKING-KONTYNUACJA”

I. ZAŁOŻENIA KONTYNUACJI PROCESU BENCHMARKINGOWEGO

W związku ze zbliżającym się zakończeniem finansowania projektu „*Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych*” (dalej „Benchmarking I”) koordynowanego przez Śląski Związek Gmin i Powiatów (ŚZGiP) w okresie od 1 stycznia 2011 r. do 30 kwietnia 2015 r. wskazane jest kontynuowanie procesów benchmarkingowych w ramach realizacji przedsięwzięcia pn. „Benchmarking-Kontynuacja” (B-K). Jako uzasadnienie dla kontynuacji ww. działań przyjęto przede wszystkim dobre efekty ww. projektu oraz wielokrotnie wyrażaną chęć kontynuowania tego procesu przez zaangażowane w projekcie jst, a także opracowane w jego ramach metodologię i konkretne narzędzia do prowadzenia benchmarkingu.

Zainteresowanie kontynuacją działań benchmarkingowych z wykorzystaniem narzędzi wypracowanych w projekcie „Benchmarking I” wyraziła największa ogólnopolska korporacja samorządowa, tj. Związek Miast Polskich (ZMP), z którego udziałem wypracowano wcześniej m.in. System Analiz Samorządowych (SAS) oraz metodę Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI). W celu ustalenia głównych kierunków wspólnych działań – w tym także dotyczących przyszłego, wspólnego, nowego projektu - oba Związki samorządowe zawarły *porozumienie intencyjne w celu wspólnego wsparcia procesów benchmarkingowych na rzecz prowadzenia efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast, gmin i powiatów zrzeszonych w obu Związkach* (Poznań-Katowice, 27 lutego 2015 r.).

Zasadniczym celem kontynuacji ww. działań jest zapewnienie ciągłości prowadzonych od kilku lat porównań benchmarkingowych oraz wypracowanych rozwiązań w ramach kontroli zarządczej w odniesieniu zarówno do jednostek uczestniczących dotychczas w benchmarkingu, jak i ewentualnych nowych jst, które chciałyby przyłączyć się do tego przedsięwzięcia (co powinno pozytywnie wpłynąć na jakość zarządzania wewnątrz tych jednostek - w tym uruchomienia bądź optymalizacji efektywnego systemu kontroli zarządczej - przyczyniając się do wzrostu jakości usług publicznych i satysfakcji mieszkańców). Kontynuacja idei benchmarkingu między jst znakomicie wpisuje się w działania na rzecz zachowania rzeczywistej trwałości ww. projektu „Benchmarking I” (a nie tylko trwałości w wymiarze udostępniania wypracowanych narzędzi oraz koncepcji i metodologii), a także mogłaby być pomostem między dobiegającym końca projektem a kolejnym projektem (potencjalnie finansowanym ze środków unijnych lub ewent. innych środków), rozwijającym innowacje wypracowane w latach 2011-2015. Planowane w przedsięwzięciu B-K poszerzenie grupy benchmarkingowej o nowe miasta zrzeszone w ZMP (w 2016 r.), a także

przyjęcie przez ZMP roli współkoordynatora dalszych działań (razem ze ŚZGiP) może utrwalić świadomość znaczenia benchmarkingu w zarządzaniu polskimi jst. Być może okaże się to również kolejnym krokiem do włączenia benchmarkingu / wypracowanych rozwiązań i dobrych praktyk do tzw. głównego nurtu w polskim sektorze publicznym.

Przedsięwzięcie B-K będzie realizowane we wstępnie określonym horyzoncie czasowym poczynając od dnia 1 maja 2015 r. do dnia 31 grudnia 2016 r. w dwóch różnych, rocznych cyklach benchmarkingowych (2015 i 2016), przy czym w sytuacji wcześniejszego pojawienia się możliwości pozyskania dofinansowania na nowy projekt innowacyjny (finansowany ze środków zewnętrznych) organizatorzy przedsięwzięcia dopuszczają wcześniejsze zaprzestanie jego realizacji na rzecz wdrożenia nowego ww. projektu.

Biorąc pod uwagę powyższe okoliczności, a także przede wszystkim fakt różnego zaawansowania różnych jst w wykorzystywaniu syntetycznych danych pozyskiwanych w trakcie badań benchmarkingowych, a tym samym i różne oczekiwania jst względem kontynuacji benchmarkingu proponuje się prowadzenie przedsięwzięcia B-K w 2 równoległych „ścieżkach”, tj.:

- ścieżka 1 (podstawowa, obligatoryjna) – grupa regularnego benchmarkingu – prowadząca benchmarking wg. wypracowanej i przetestowanej wcześniej metodologii; skupiająca w 2015 r. grono 25-40 jst, w tym uczestniczących w projekcie „Benchmarking I” oraz paru jst zainteresowanych włączeniem się w to przedsięwzięcie w 2015 r. - tzw. KOMPONENT A oraz nowe miasta wskazane przez ZMP, które dołączą w 2016 r. - tzw. KOMPONENT B.
- ścieżka 2 (opcjonalna) – grupa innowacji samorządowych – skupiająca pracowników jst z najdłuższym i największym doświadczeniem benchmarkingowym oraz ekspertów. Zadaniem tej grupy będzie wypracowywanie innowacji samorządowych, w tym również wypracowanie założeń dot. nowego projektu w ramach perspektywy finansowej 2014-2020.

Ze względu na okoliczność zakończenia dotychczasowego, kilkuletniego finansowania benchmarkingu ze środków zewnętrznych w 2015 r. przedsięwzięcie B-K finansowane będzie w przeważającej większości ze środków organizatorów, tj. w szczególności ŚZGiP. Poszerzenie grupy uczestników projektu w ścieżce 1, tj. regularnego benchmarkingu w 2016 r. o kolejnych członków ZMP będzie wymagało wyasygnowania dodatkowych środków ze strony ZMP (co przewiduje ww. porozumienie intencyjne). Ze względu na znaczne koszty - przekraczające własne możliwości finansowe organizatorów - proponuje się:

- a. przeprowadzenie badania przy wykorzystaniu zasobów własnych urzędów (badanie prowadzone przez pracowników urzędów) lub
- b. przeprowadzenie badania przy wykorzystaniu firmy zewnętrznej, po uzyskaniu atrakcyjnej oferty cenowej.

Z ww. przyczyn o charakterze kosztowym, ale także biorąc pod uwagę sugestie ze strony uczestników benchmarkingu pewnemu ograniczeniu w stosunku do projektu „Benchmarking I” ulegnie liczba procesów poddawanych regularnemu benchmarkingowi (z 13 dotychczas badanych procesów, badaniem zostanie objętych 11). Z kolei działania na rzecz poszukiwania dobrych praktyk realizowane byłyby dla połowy procesów poddawanych benchmarkingowi, zamiast dla wszystkich. Organizatorzy przewidują również większe niż dotychczas zaangażowanie ekspertów wywodzących się z jst – w szczególności z najdłuższym i największym doświadczeniem w tym zakresie. Koncepcja przedsięwzięcia B-K przewiduje ponadto, iż jst uczestniczące w przedsięwzięciu B-K będą pokrywały koszty delegacji osób, biorących udział w 3-dniowych spotkaniach benchmarkingowych (zakwaterowanie i wyżywienie).

Proponowane wyżej zmniejszenie zakresu działań benchmarkingowych w grupie regularnego benchmarkingu znajdzie swoją przeciwwagę w zwiększeniu nakładów na 2 ścieżkę działań, tj. grupę innowacji samorządowych. Organizatorzy zamierzają zapewnić m.in. jej profesjonalne - chociaż ograniczone liczebnie - wsparcie eksperckie. W ramach przedsięwzięcia B-K przewiduje się m.in. testowe prezentowanie i analizowanie wyników benchmarkingu na tematycznych komisjach Związku Miast Polskich oraz komisjach problemowych Śląskiego Związku Gmin i Powiatów.

Dokładny opis prowadzenia benchmarkingu (w szczególności dotyczący metodologii benchmarkingu, roli uczestników i koordynatora procesów benchmarkingowych, stosowanych wskaźników itd.) zawarty jest w podręczniku opracowanym w ramach projektu „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej ...”, który zostanie udostępniony uczestnikom do dnia 30 kwietnia 2015 r.

II. WAŻNIEJSZE ELEMENTY CYKLU BENCHMARKINGOWEGO W 2015 r.

Przedsięwzięcie B-K w roku 2015 realizowane będzie zgodnie z opisanymi wyżej założeniami pod warunkiem oficjalnego potwierdzenia chęci udziału w nim ze strony jst (zawieranie nowych porozumień ws. udziału w przedsięwzięciu B-K planowane jest w miesiącu marcu 2015 r.). Organizatorzy przewidują dołączenie kilku nowych jst i zrealizowane dla nich indywidualnych działań przygotowawczych w miesiącu kwietniu 2015 r., tak aby mogły być one gotowe do rozpoczęcia procesu zbierania danych (począwszy od maja 2015 r.).

Syntetyczny opis przedsięwzięcia B-K w 2015 r. prezentuje poniższa tabela:

Organizatorzy benchmarkingu	Śląski Związek Gmin i Powiatów (lider) Związek Miast Polskich
Okres realizacji	1 maja 2015 – 31 grudnia 2015
Ścieżki benchmarkingowe	1. Grupa regularnego benchmarkingu 2. Grupa innowacji samorządowych
Liczba jst uczestnicząca w regularnym benchmarkingu	25-40

Liczba osób uczestnicząca w pracach grupy kreowania innowacji benchmarkingowej	7-15
Liczba procesów poddawanych regularnemu benchmarkingowi	11 spośród 13 dotychczasowych
Liczba tzw. dobrych praktyk	ok. 6
Badania satysfakcji klientów	Uzależnione od wspólnej decyzji wszystkich urzędów
Finansowanie przedsięwzięcia	Śląski Związek Gmin i Powiatów

Szczegółowe elementy cyklu benchmarkingowego w 2016 r. zostaną uzgodnione przez organizatorów do dnia 30 listopada 2015 r.

III. ZAKRES PRZEDMIOTOWY BENCHMARKINGU

W pierwszym roku realizacji przedsięwzięcia B-K, tj. 2015 proponuje się gromadzenie danych benchmarkingowych dla 11 procesów dot. usług publicznych i organizacji urzędu spośród 13 procesów analizowanych w projekcie „Benchmarking I”. Uwzględnienie wszystkich 13-tu, bądź dodanie nowych procesów jest oczywiście teoretycznie możliwe, jednak nie w ramach istniejących możliwości finansowych i organizacyjnych. Ostateczny wybór 11 procesów analizowanych w 2015 r. został dokonany podczas konsultacji z dotychczasowymi uczestnikami projektu Benchmarking I oraz 2 nowymi jst, zainteresowanymi przystąpieniem do przedsięwzięcia B-K (konsultacje odbyły się 3 marca 2015 r., w Katowicach):

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi (gminy i powiaty)
2. Organizacja pracy urzędu (gminy, w tym miasta na prawach powiatu oraz powiaty).
3. Monitorowanie zaległości podatkowych z tytułu podatku od nieruchomości (gminy, w tym miasta na prawach powiatu)
4. Egzekwowanie zaległości podatkowych z tytułu podatku od nieruchomości (gminy, w tym miasta na prawach powiatu)
5. Postępowanie administracyjne - wydawanie decyzji pozwolenia na budowę w rozumieniu zgodnym z Prawem budowlanym (powiaty)
6. Postępowanie administracyjne - uzyskanie decyzji zezwalających na usunięcie drzew i krzewów (gminy, w tym miast na prawach powiatu oraz powiatów)
7. Realizacja usług społecznych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (gminy, w tym miasta na prawach powiatu oraz powiaty)
8. Utrzymanie infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia (z perspektywą pomiaru zarządzania energią) (gminy)
9. Organizacja sieci szkół publicznych w zakresie dotyczącym kształcenia obowiązkowego (gminy, w tym miasta na prawach powiatu oraz powiaty)
10. Postępowanie administracyjne - wydawanie decyzji o warunkach zabudowy (gminy, w tym miasta na prawach powiatu)
11. Gospodarka odpadami (gminy, w tym miasta na prawach powiatu)



12. Postępowanie administracyjne - decyzja o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego (zadanie gminy, w tym miasta na prawach powiatu) – zrezygnowano z badań dot. procesu
13. Opieka nad dziećmi do lat 3 - żłobki, kluby dziecięce, dzienny opiekun (gminy, w tym miasta na prawach powiatu) – zrezygnowano z badań dot. procesu.

IV. FAZY BENCHMARKINGU I KONKRETNE KROKI W PRZEDSIĘWZIĘCIU B-K

Poniżej zamieszczono schemat metodologii prowadzenia benchmarkingu, który został wypracowany jako element produktu finalnego projektu „Benchmarking I”. W tabeli przy poszczególnych krokach procesu benchmarkingu zaznaczono ich niezbędność w przypadku realizacji komponentów A i B.

Faza benchmarkingu	Krok	Zakres wsparcia kompetencyjnego	KOMP. A* (kontynuacja)	KOMP. B (rozszerzenie)
I PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE	1. Ustalenie/weryfikacja założeń do benchmarkingu na podstawie rekomendowanych zmian (procesy, metody pomiaru, zasady zbierania danych, przebieg benchmarkingu)		TAK	TAK
	2. Zawieranie/aktualizacja porozumień w sprawie realizacji benchmarkingu w oparciu o zweryfikowane założenia. Ustalenie koordynatorów benchmarkingu ze strony uczestników		TAK	TAK
	3. Przygotowanie merytoryczne koordynatorów benchmarkingu do uruchomienia projektu w urzędach	<ul style="list-style-type: none"> – Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją – studia przypadków ukazujące praktyczne zastosowanie strategii benchmarkingowej. – Etyka pracowników samorządowych – znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego – Komunikacja w aspekcie organizacyjnym (zarządzanie komunikacją w organizacji) oraz w aspekcie interpersonalnym (indywidualne typy zachowania i komunikowania) 	NIE, o ile koordynatorzy w jst pozostaną ci sami	TAK
	4. Przygotowanie organizacyjne koordynatorów do benchmarkingu	– Spotkanie robocze wraz ze szkoleniem merytorycznym dotyczącym problematycznego obszaru objętego benchmarkingiem	NIE, o ile koordynatorzy w jst pozostaną ci sami	TAK
II ANGAŻOWANIE ORGANIZACJI	5. Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – wprowadzenie do benchmarkingu	– Wprowadzenie do benchmarkingu. Istota benchmarkingu. Wykorzystanie benchmarkingu w realizacji kontroli zarządczej w urzędach	NIE, o ile pracownicy w jst pozostaną ci sami	TAK
	6. Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia procesu benchm. w urzędzie – zasady wykorzystywania danych innych organizacji w procesie benchmarkingu	– Etyka pracowników samorządowych – znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego	NIE, o ile pracownicy w jst pozostaną ci sami	TAK
	7. Przygotowanie organizacyjne urzędników do etapu gromadzenia danych	– Szkolenie informatyczne – portal do gromadzenia i przetwarzania danych benchmarkingowych	NIE, o ile koordynatorzy w jst pozostaną ci sami	TAK
	8. Wprowadzenie danych wejściowych do benchmarkingowej bazy danych		TAK	TAK
III POSZUKIWANIE	9. Analiza wyników osiągniętych przez uczestników		TAK	TAK
	10. Konsultacja wątpliwości z właścicielami danych		TAK	TAK
	11. Identyfikacja dobrych praktyk		TAK	TAK
IV POGŁĘBIANIE WIEDZY	12. Analiza i opis dobrych praktyk		TAK	TAK
	13. Wymiana doświadczeń – prezentacja dobrych praktyk	– Spotkania robocze w grupach dyskusyjnych (z udziałem	TAK	TAK

Faza benchmarkingu	Krok	Zakres wsparcia kompetencyjnego	KOMP. A* (kontynuacja)	KOMP. B (rozszerzenie)
FAZA V WNIOSKOWANIE I DOSKONALENIE	14. Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w procesach benchmarkingowi poddanych	ekspertów) – Zarządzanie zmianą – w aspekcie organizacyjnym oraz zarządzania przez cele – Automotywacja i motywacja w procesie zmian – aspekt psychologiczny (między innymi metody <i>coachingowe</i> w pracy z oporem wobec zmiany) – Ocena ryzyka	TAK	TAK
	15. Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w procesie benchmarkingu		TAK	TAK

* nie dotyczy ewentualnych jst, które uzupełnią istniejącą grupę benchmarkingową w 2015 r.

Komentarze do poszczególnych kroków znajdują się w załączniku nr 1 do niniejszej koncepcji.

V. HARMONOGRAM PRZEDSIĘWZIĘCIA B-K NA ROK 2015

Miesiąc	Miejsce	Zakres/Zadania	Osoby odpowiedzialne
kwiecień	-	Ewentualne zdalne przeszkolenie z korzystania z narzędzia	Koordynator
kwiecień	-	Ewentualne spotkanie z koordynatorami z nowych jednostek	Koordynator
kwiecień	-	Wprowadzenie ankiety do narzędzia	Koordynator
do 30 maja	-	Termin wprowadzenia danych przez urzędy	Koordynatorzy benchmarkingu
19 maja, g.11:00	Katowice	I spotkanie grupy innowacji samorządowych	Koordynator
czerwiec	-	Weryfikacja danych i identyfikacja dobrych praktyk	Eksperci
22 czerwca, g. 11:00	Poznań	II spotkanie grupy innowacji samorządowych	Koordynator
lipiec	Katowice	Pierwsze spotkanie wymiany dobrych praktyk	Ekspert + koordynator
wrzesień	Katowice	Drugie spotkanie wymiany dobrych praktyk	Ekspert + koordynator
wrzesień	Katowice	Trzecie spotkanie wymiany dobrych praktyk	Ekspert + koordynator
31 sierpnia, g. 11:00	Katowice	III spotkanie grupy innowacji samorządowych	Koordynator
październik/listopad	Katowice/ cała Polska	Prezentacja na Komisjach ZMP i ŚZGiP	Ekspert + koordynator
7-8-9 grudnia	Wiśła/Ustroń/ Szczyrk	Spotkanie podsumowujące cykl	Koordynator

VI. FINANSOWANIE PRZEDSIĘWZIĘCIA B-K W ROKU 2015

KOSZTY	Łączne koszty po stronie ŚZGiP	Łączne wydatki JST (koszty delegacji uczestników)
ŚCIEŻKA 1 – Grupa Regularnego Benchmarkingu	89 400,00 zł	49 600,00 zł*
ŚCIEŻKA 2 – Grupa Innowacji Samorządowych	17 800,00 zł	-
RAZEM	107 200,00 zł	49 600,00 zł
KOSZT CAŁKOWITY		156 800,00 zł

* koszt delegacji 1 osoby na 3-dniowe spotkanie (zakwaterowanie i wyżywienie) wyniesie ok. 620 zł, zatem wydatki tytułem wydelegowania 2 pracowników jst na 3-dniowe spotkanie w ramach przedsięwzięcia B-K w 2015 r. wyniosą ok. 1240,00 zł.

Wydatki jst związane z delegowaniem pracowników na 3-dniowe spotkania w roku 2016 zostaną utrzymane na poziomie jak w 2015 r.



Koncepcja przedsięwzięcia „Benchmarking-Kontynuacja”



Koncepcja przedsięwzięcia „Benchmarking-Kontynuacja”