



Benchmarking usług publicznych

Koncepcja przedsięwzięcia na lata 2025-2027





Spis treści

Przedsięwzięcie „Benchmarking usług publicznych”	3
Ogólnie o benchmarkingu	4
Dlaczego warto go stosować?	4
Założenia i cel przedsięwzięcia	5
Podstawowe założenia realizacji przedsięwzięcia	5
Korzyści z udziału w przedsięwzięciu	8
Harmonogram realizacji przedsięwzięcia w 2025 roku.....	9
Dane kontaktowe	10



Przedsięwzięcie „Benchmarking usług publicznych”

Śląski Związek Gmin i Powiatów jest największą, dobrowolną regionalną organizacją samorządową w Polsce, która zrzesza obecnie ponad 160 jednostek samorządu terytorialnego (dalej jst) z woj. śląskiego, w tym wszystkie 19 miast na prawach powiatu.

Od ponad 30 lat Związek jest aktywny w środowisku samorządowym w województwie śląskim, a często również w skali ogólnopolskiej. W ramach swojej działalności wspiera gminy i powiaty w ich bieżącym funkcjonowaniu, jak i długofalowym rozwoju. Przejawem aktywności Związku na arenie ogólnopolskiej było zainicjowanie w 2011 r. projektu innowacyjnego testującego „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych”, za realizację którego otrzymał w 2015 roku tytuł Lidera Innowacji i Współpracy Ponadnarodowej w ramach konkursu Regaty Rozwoju.



Z uwagi na sukces, jaki odniósł projekt, jak również bardzo duże zainteresowanie ze strony jst udziałem w nim, Śląski Związek Gmin i Powiatów podjął decyzję o kontynuacji jego realizacji, pomimo zakończenia okresu współfinansowania ze środków europejskich. Kontynuacja ta trwa po dzień dzisiejszy, ewoluując i rozwijając wsparcie oferowane samorządom.

Przedsięwzięcie w obecnym kształcie jest realizowane od 2015 roku. W edycji obejmującej lata 2022-2024 wzięła udział największa jak dotąd liczba jst, bo aż **43**! Dotychczas analizie poddaliśmy następujące procesy:

Funkcjonowanie urzędu, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Monitorowanie zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości, Oświata, Utrzymanie infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia ulicznego, Państwowy zasób geodezyjny i kartograficzny, Zadania ustawowo zlecone JST (ze szczególnym uwzględnieniem poziomu dofinansowania), Wydawanie decyzji pozwolenia na budowę, Inwestycje, Ewidencja działalności gospodarczej, Wydanie decyzji o warunkach zabudowy, Decyzje o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu



*publicznego, Wydanie decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew lub krzewów, Rejestracja spraw stanu cywilnego, Decyzje o środowiskowych uwarunkowaniach, Gospodarka odpadami komunalnymi, Rejestracja działalności gospodarczej, Rejestracja pojazdów i wydawanie uprawnień do kierowania pojazdami, Egzekwowanie zaległości, Sprawy obywatelskie – ewidencja ludności i dowody osobiste, Realizacja usług społecznych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Opieka nad dziećmi do lat 3. W sumie aż **22 procesy!***

Ogólnie o benchmarkingu

Benchmarking to proces polegający na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własny urząd z procesami i praktykami stosowanymi w urzędach osiągających najlepsze efekty w analizowanej dziedzinie. Wyniki takiej analizy służą jako podstawa doskonalenia. Nie jest to jednak zwykłe naśladownictwo, nie polega na podpatrzeniu sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. To wykrywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie, a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnej jst. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk.

Dlaczego warto go stosować?

Stosowanie benchmarku ma wiele korzyści i zalet. Prowadzi do doskonalenia procesów realizowanych w samorządach, co zwiększa **skuteczność, efektywność** i możliwości ich adaptacji, a w efekcie zapewnia wysoki poziom zalet konkurencyjnych. Wyniki badań benchmarkingowych mogą być katalizatorem zmian. Świadomość aktualnych i przyszłych trendów oraz kierunków rozwoju wynikających z benchmarkingu jest również dobrym sposobem poprawy satysfakcji klientów oraz kreuje kulturę pracy w aspekcie dążenia do ciągłej poprawy.

„Benchmarking usług publicznych” znacznie wykracza poza tradycyjną analizę porównawczą, ponieważ nie tylko umożliwia identyfikację najlepszych wzorców i praktyk samorządowych, ale pomaga również w zrozumieniu przyczyn występujących niedociągnięć i błędów oraz sposobów i dróg dochodzenia do rozwiązań doskonalszych. Jest to ciągły proces, bowiem praktyka funkcjonowania samorządów podlega zmianom, które powinny być stale monitorowane w celu zapewnienia możliwości identyfikacji najlepszych rozwiązań.



Założenia i cel przedsięwzięcia

Celem przedsięwzięcia pn. „Benchmarking usług publicznych 2025-2027” jest podnoszenie jakości usług realizowanych przez urzędy poprzez optymalizację funkcjonujących w jst systemów zarządzania z uwzględnieniem benchmarkingu. Zarówno badania porównawcze realizowanych przez jednostki samorządowe zadań, jak i identyfikacja dobrych rozwiązań, zmierzają



przede wszystkim do usprawniania (poprawy jakości, skuteczności, efektywności i terminowości) realizowanych przez jednostki zadań publicznych. Benchmarking prowadzony w tej formule doskonale wpisuje się w realizację obowiązku ustawowego – prowadzenia **kontroli zarządczej**, gdzie najważniejszym elementem jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowanie stopnia ich realizacji.

Podstawowe założenia realizacji przedsięwzięcia

Grupa docelowa: urzędy gmin, urzędy miast na prawach powiatu oraz starostwa powiatowe.

Okres na jaki zostanie zawarte porozumienie benchmarkingowe: lata 2025-2027.

Zaangażowanie jst: kluczowym czynnikiem powodzenia przedsięwzięcia jest wyznaczenie odpowiednich osób (odpowiednio zmotywowanych i umocowanych w strukturze urzędu), które będą pełnić rolę **koordynatora** oraz **zastępcy koordynatora benchmarkingu w jst**.

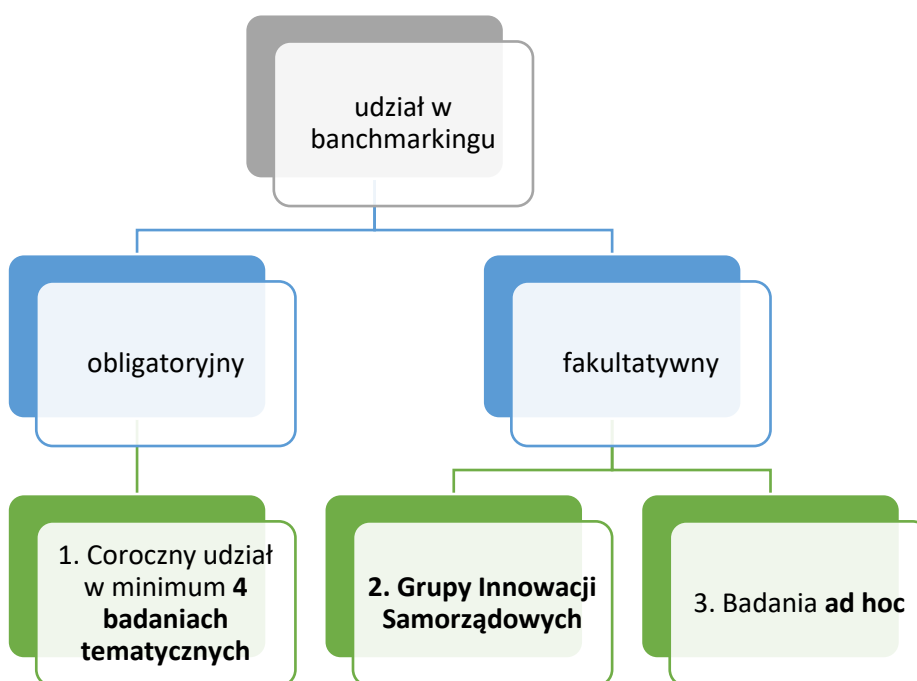
Osoby takie muszą posiadać zarówno szeroką wiedzę nt. funkcjonowania urzędu/starostwa i realizowanych procesów, jak również odpowiednie kompetencje miękkie pozwalające na efektywne przekazywanie przełożonym i współpracownikom informacji dot. założeń, celów a finalnie efektów benchmarkingu.

Zakres finansowania: przedsięwzięcie będzie finansowane na dotychczasowych zasadach, tj.: zasadnicza część kosztów (m.in. zatrudnienie koordynatora benchmarkingu i ekspertów tematycznych) będzie pokrywana przez Śląski Związek Gmin i Powiatów, natomiast do kosztów obciążających urzędy należałyby jedynie koszty:



1. dojazdu na spotkania odbywające się na terenie woj. śląskiego (przy założeniu formuły spotkań stacjonarnych),
2. noclegów i wyżywienia podczas corocznych 2-dniowych spotkań dla koordynatorów (spotkania organizacyjne, minimum jedno a maksymalnie dwa w roku, mające na celu wypracowanie założeń dla benchmarkingu na dany rok lub podsumowanie cyklu benchmarkingowego oraz podnoszenie kompetencji koordynatorów). Spotkania te wzbogacone zostaną o komponent szkoleniowo – warsztatowy, który ma na celu rozwój niezbędnych do wykonywania zadań koordynatora kompetencji miękkich.

Zakres udziału JST w przedsięwzięciu pn. „Benchmarking usług publicznych”



- 1) Coroczny udział w minimum **4 badaniach tematycznych** w grupie benchmarkingowej (tzw. grupa regularnego benchmarkingu – działanie obligatoryjne dla wszystkich uczestników).

Zgodnie z decyzją koordynatorów benchmarkingu, podjętą podczas spotkania podsumowującego, w ramach edycji na lata 2025-2027 prowadzone będą badania benchmarkingowe w 4 obszarach tematycznych. Przyjmuje się, że co najmniej 2 z nich będą mieć charakter cykliczny, tj. prowadzone będą w każdym roku w ramach edycji i są to:



Funkcjonowanie urzędu

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zakłada się, że część mierników i wskaźników w ramach ww. obszarów, będzie taka sama na przestrzeni trzech lat, co pozwoli na wyciągnięcie wniosków dot. trendów.

Jednocześnie dopuszcza się możliwość corocznej zmiany mierników/wskaźników monitorujących wybrane zagadnienia w ww. obszarach (przykładowo: temat cyfryzacji lub dostępności w ramach obszaru *Funkcjonowanie urzędu*).

Z kolej w przypadku dwóch pozostałych obszarów tj.:

Gospodarka odpadami komunalnymi

Monitorowanie zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości

pozostawia się decyzję o kontynuacji badań na przestrzeni 1-3 lat koordynatorom, po każdorazowym zakończeniu cyklu benchmarkingowego.

- 2) i 3) udział w **badaniach ad hoc** oraz w **Grupach Innowacji Samorządowych** (fakultatywny udział uczestników). Działania te skupiać będą jednostki zainteresowane szybkim pozyskiwaniem danych dot. wybranych zagadnień w ramach jednostek uczestniczących w benchmarkingu (badania ad hoc) oraz osoby zainteresowane dalszym poszukiwaniem innowacji w obszarze zarządzania jakością usług publicznych, kontroli zarządczej, w tym analizy ryzyka, próby zidentyfikowania i opisanie ryzyk związanych z realizacją zadań własnych gminy, powiatu i zleconych z zakresu administracji rządowej lub na podstawie zawartych porozumień, itp.



Korzyści z udziału w przedsięwzięciu



Przedsięwzięcie pn. „Benchmarking usług publicznych” realizowane jest z myślą o samorządach i ich pracownikach. Dlatego wszelkie działania podejmowane są z uwzględnieniem perspektywy korzyści samorządowych, które dotyczą m.in.:

1) **dostępu** dla osób zarządzających procesami i usługami publicznymi w poszczególnych urzędach (kierownictwo wyższego szczebla) **do kompleksowych informacji** (w postaci raportów i danych zgromadzonych w narzędziu benchmarkingowym), prezentujących ich jednostki na tle innych, podobnych jednostek w ramach 3 grup porównawczych (miast na prawach powiatu, gmin i powiatów), które mogą być również wykorzystane dla celów udokumentowania spełnienia części standardów kontroli zarządczej;

2) możliwości **inicjowania i dostępu do badań ad hoc**, których formuła pozwala na relatywnie szybkie zebranie danych dot. zagadnień, które nie są objęte regularnym badaniem benchmarkingowym, a które okazują się w danym momencie istotne dla wnioskującego urzędu (np. poziom wynagrodzeń w poszczególnych jednostkach, jakimi siłami jest realizowane dane zadanie, jakie koszty ponoszą jednostki na dane usługi obce). Dane zbierane w formule ad hoc – podobnie jak te z regularnego benchmarkingu – niejednokrotnie stanowiły tło dla podejmowanych decyzji (w oparciu o fakty zebrane w grupie zainteresowanych jednostek);

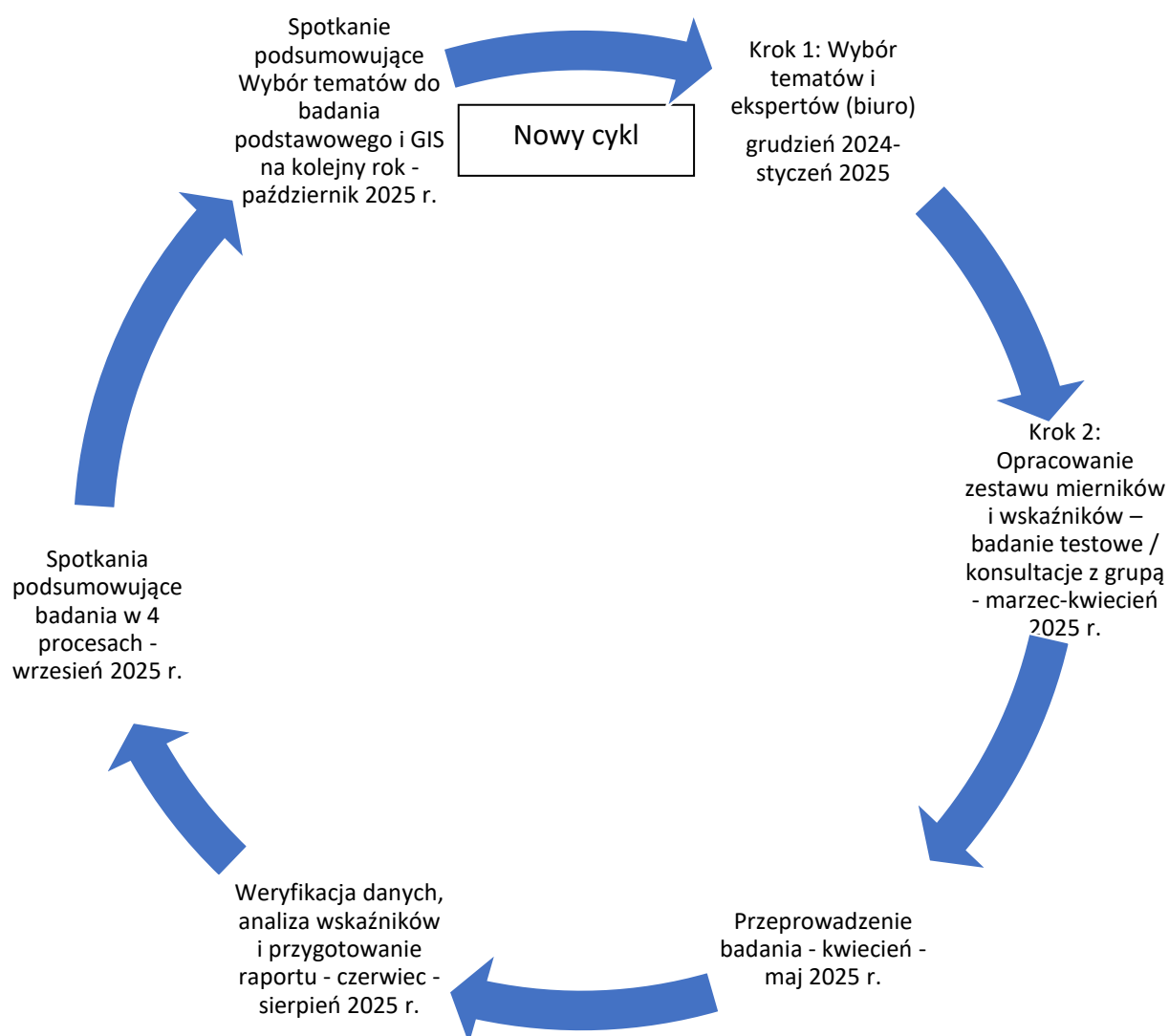


3) dostępu **do bazy ok. 70 dobrych praktyk** – rozwiązań zidentyfikowanych w urzędach – stosowanych w procesach poddanych analizie benchmarkingowej, z których istotną część udało się wdrożyć w całości lub części w innych jst. Dobre praktyki mają różny wymiar, zarówno organizacyjny (np. szybsze wydawanie dowodów rejestracyjnych), finansowy (np. wdrożenie kompleksowego planu analizy kosztów funkcjonowania urzędu), jak i promocyjny (np. organizowanie jubileuszy pożycia małżeńskiego);

4) funkcjonowania grupy gminnych i powiatowych koordynatorów benchmarkingu, która gromadzi przedstawicieli kadry kierowniczej urzędów, rozumiejących potrzebę prowadzenia badań i analiz oraz podejmowania decyzji w oparciu o konkretne dane.

Harmonogram realizacji przedsięwzięcia w 2025 roku

Przebieg cyklu benchmarkingowego:





Dane kontaktowe

Śląski Związek Gmin i Powiatów
ul. Tadeusza Kościuszki 43/5
40-048 Katowice

Dział prowadzenia analiz i badań porównawczych,
współpracy i realizacji przedsięwzięć



Katarzyna Kamieniobrodzka-Bartosik
Kierownik ds. projektów i analiz samorządowych
adres e-mail: kkamieniobrodzka@silesia.org.pl
tel. 32 609-03-55

Przemysław Antkowiak
St. specjalista ds. polityk i programów rozwojowych
adres e-mail: pantkowiak@silesia.org.pl
tel. 32 609 03 69