

KONFERENCJA

„Kontrola zarządcza w administracji publicznej w innej perspektywie.
Efektywniej i skuteczniej z benchmarkingiem.”

BENCHMARKING

- nowoczesne podejście do zarządzania urzędami

Warszawa, dnia 13 stycznia 2015 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



ŚLĄSKI ZWIĄZEK
GMIN I POWIATÓW

1

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



BENCHMARKING – podłoże projektu

WYZWANIE: Kontrola Zarządcza

1

- Zmiana ustawy o finansach publicznych (obowiązująca od początku 2010 r.) nałożyła na kierowników jednostek obowiązek zapewnienia skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej
- Najważniejszym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji

BENCHMARKING – podłoże projektu

2

- Pionierskie badania benchmarkingowe koordynowane przez Urząd Miejski w Gliwicach od r. 2004 („*proto-benchmarking*”)
- Uczestnicy: *Bielsko-Biała, Bydgoszcz, Bytom, Częstochowa, Dąbrowa Górnicza, Gdańsk, Gliwice, Kalisz, Katowice, Kraków, Krosno, Ruda Śląska, Rybnik, Tarnów, Tychy*

BENCHMARKING – podłoże projektu

3

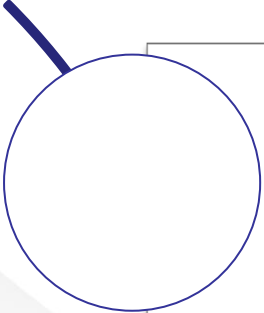
- Działania ŚZGiP ukierunkowane na prezentację kierunków zmian w nowoczesnej administracji publicznej
- np. *polsko-niemiecko-francuska szkoła letnia w Zagłębiu Ruhry (2005 r.); polsko-niemiecka szkoła letnia w Wiśle (2008 r.); podróż studialna do Finlandii (2008 r.)*

CEL PROJEKTU



Podniesienie jakości
usług publicznych
poprzez wzrost efektywności
funkcjonujących
w urzędach
systemów zarządzania
z uwzględnieniem
benchmarkingu

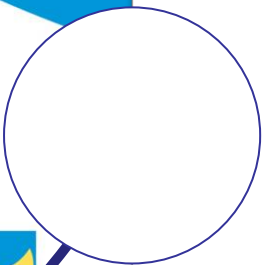
CELE SZCZEGÓŁOWE PROJEKTU (1)



wypracowanie modelowego **zestawu wskaźników** pomiaru efektywności realizacji usług publicznych w jednostkach z udziałem ekspertów zewnętrznych

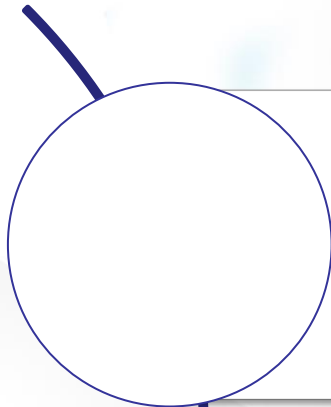


wypracowanie **metody prowadzenia systemowych badań benchmarkingowych** z uwzględnieniem specyfiki działania jednostek

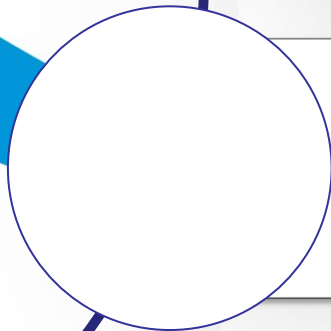


podniesienie **kwalifikacji kadry zarządzającej** z zakresu monitorowania i doskonalenia realizacji usług publicznych w oparciu o wypracowany **schemat kompetencyjny**

CELE SZCZEGÓŁOWE PROJEKTU (2)

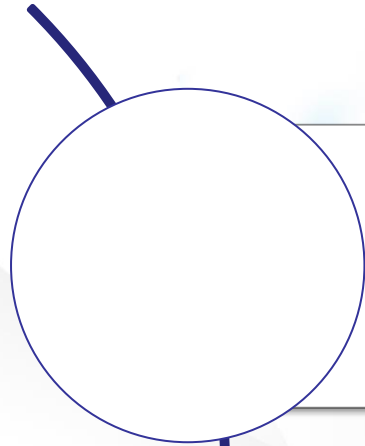


zaprojektowanie i udostępnienie **narzędzia informatycznego** do systemowego monitorowania efektywności działania jednostek

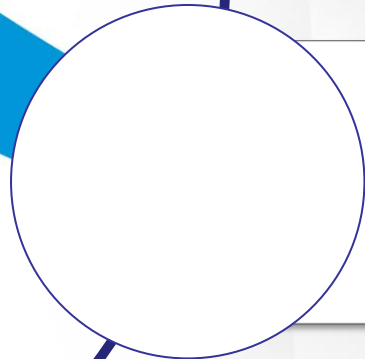


włączenie użytkowników produktu w proces systematycznego **monitorowania modelowych wskaźników**

CELE SZCZEGÓŁOWE PROJEKTU (3)



identyfikacja i wymiana **dobrych praktyk** w oparciu o wypracowany model prowadzenia benchmarkingu wśród użytkowników produktu

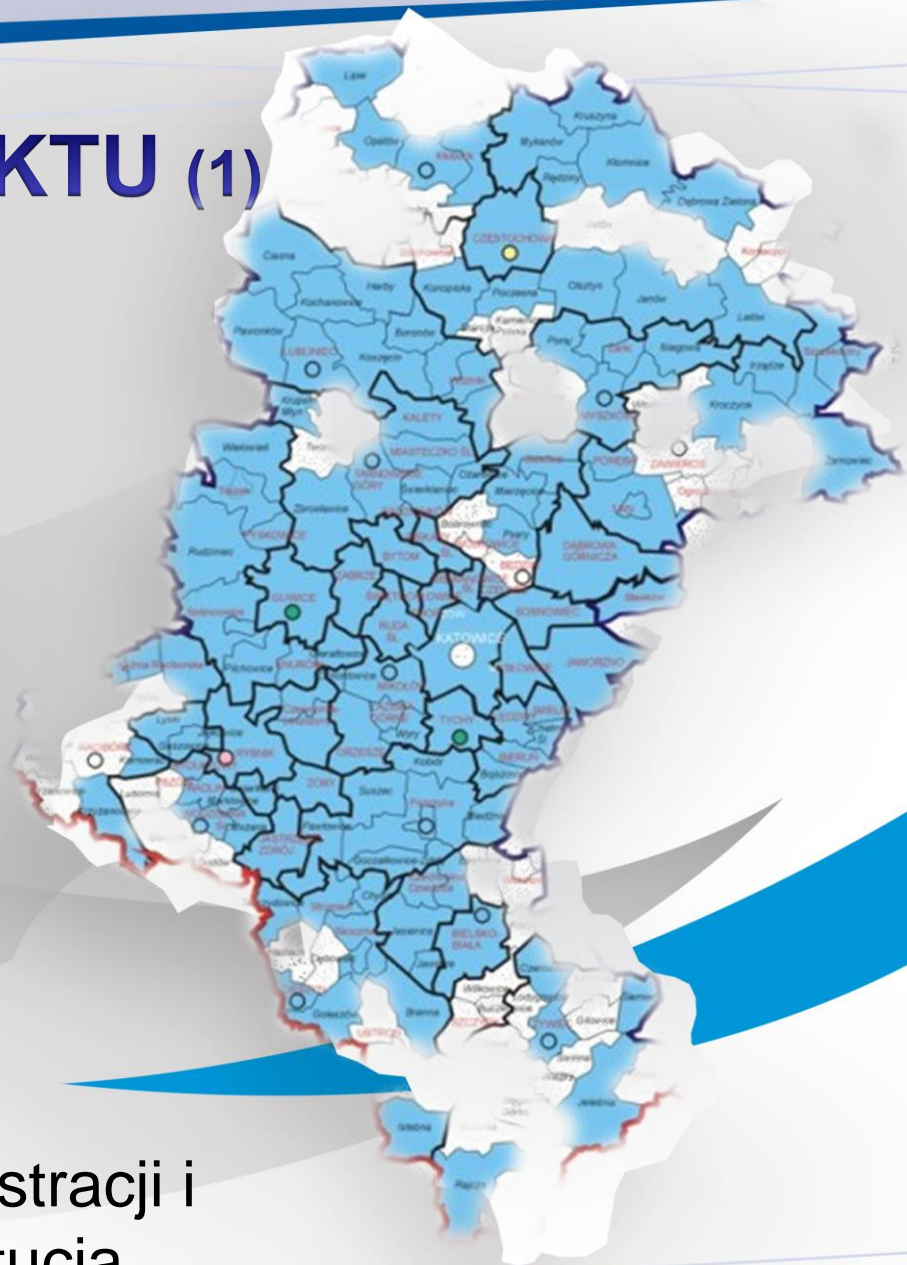


upowszechnienie modelowych wskaźników efektywności, uśrednionych wyników monitorowania oraz dobrych praktyk wśród odbiorców produktu

REALIZACJA PROJEKTU (1)

Projekt koordynowany jest przez
**Śląski Związek Gmin
i Powiatów** – regionalne
stowarzyszenie samorządów
lokalnych w woj. śląskim.

W ramach Związku zrzeszonych jest
obecnie 117 gmin i 8 powiatów
ziemskich województwa śląskiego,
w tym wszystkie 19 miast na prawach
powiatu.



REALIZACJA PROJEKTU (2)

1. Okres realizacji projektu to 01.01.2011 r. – 30.04.2015 r.
2. Wartość projektu - 4 773 844 zł
3. Projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach konkursu nr 3/POKL/5.2.1/ 2009/IN: „Monitorowanie jakości usług publicznych, m.in. poprzez wspieranie tworzenia wskaźników typu quality of governance, quality of life o zasięgu krajowym, wspieranie upowszechniania tzw. indeksów dobrej gminy oraz benchmarking”.

UCZESTNICY BENCHMARKINGU (1)

21
URZĘDÓW
MIAST na
prawach
POWIATU

Bielsko – Biała, Bydgoszcz, Bytom,
Chorzów, Częstochowa, Dąbrowa
Górnicza, Gliwice,

Jaworzno, Kalisz, Krosno, Lublin,
Mysłowice, Piotrków Trybunalski, Ruda
Śląska,

Rybnik, Sosnowiec, Tarnobrzeg,
Tarnów, Tychy, Zabrze, Żory



UCZESTNICY BENCHMARKINGU (2)

16
URZĘDÓW
GMIN

Czechowice-Dziedzice, Czeladź,
Jaworze, Kalety, Kochanowice,
Konopiska, Lędziny, Lubliniec

Ornontowice, Pawłowice,
Pilchowice, Radlin, Radzionków,
Skoczów, Wodzisław Śląski,
Zbrostławice

UCZESTNICY BENCHMARKINGU (3)

3
**STAROSTWA
POWIATOWE**

Starostwo Powiatowe w Bieruniu

Starostwo Powiatowe w Piotrkowie
Trybunalskim

Starostwo Powiatowe w Zawierciu



ISTOTA BENCHMARKNGU

Benchmarking polega na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własną organizację ze stosowanymi w organizacjach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie.

Nowa kultura współpracy

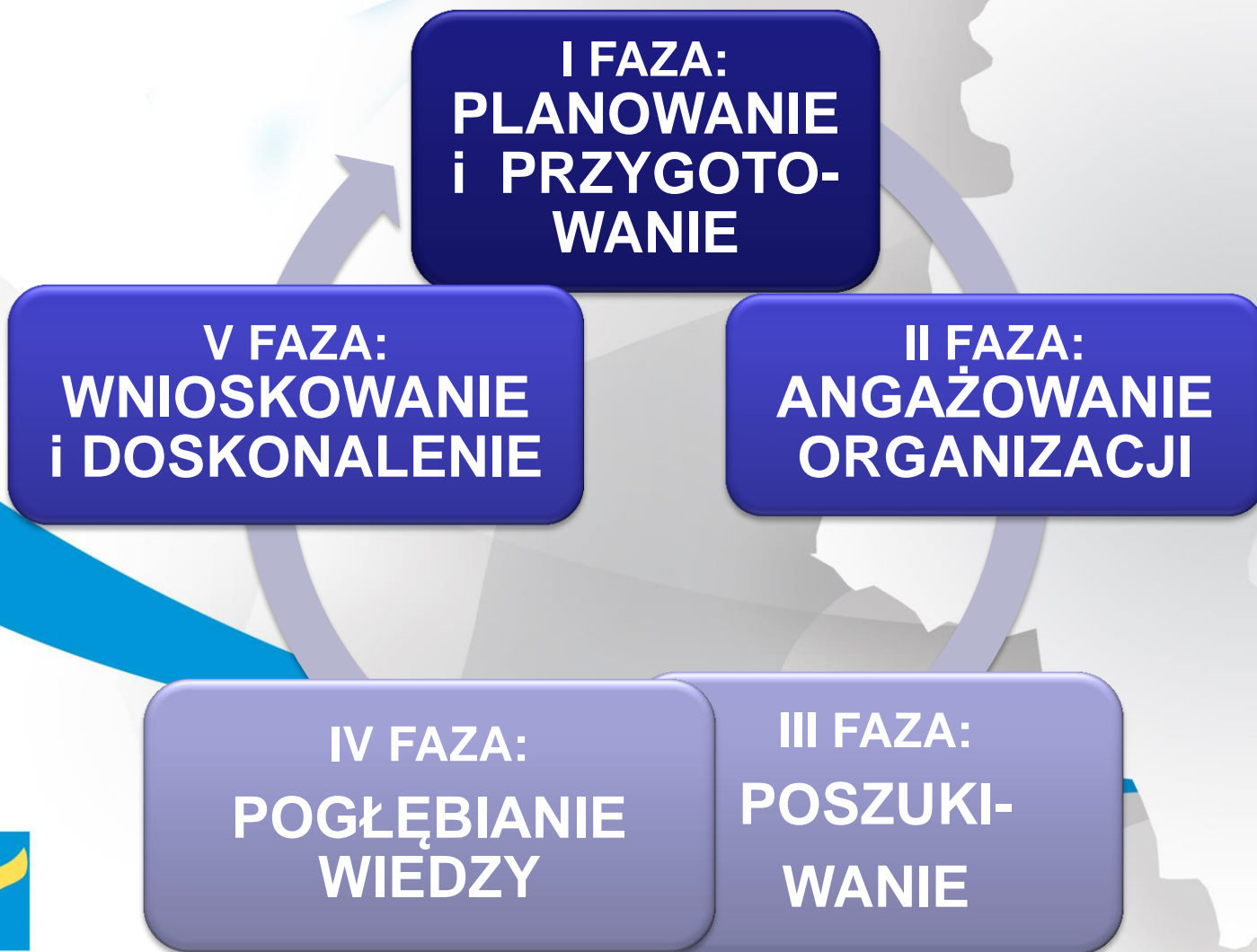
- Benchmarking to nie ranking, a wzajemne korzystanie z doświadczeń i dobrych rozwiązań



Po pierwsze ZAUFANIE

- Istotne jest przestrzeganie wypracowanych zasad etyki benchmarkingu

PRZEBIEG PROCESU BENCHMARKINGOWEGO



ROZCZYNY CYKL
BENCHMARKINGU

ZESTAW PROCESÓW poddanych BENCHMARKINGOWI

Postępowanie administracyjne

Opieka nad dziećmi do lat 3

Realizacja zadań publicznych w trybie ustawy odpp

Gospodarka odpadami

Oświata

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Podatki lokalne

Oświetlenie

Organizacja pracy urzędu



TRZY CYKLE TESTOWANIA

Rok
2012

Rok
2013

Rok
2014

19 urzędów

19 urzędów

40 urzędów

WYPRACOWANE WSKAŹNIKI

- **Wskaźniki skuteczności** – pokazujące stopień realizacji zakładanych celów
- **Wskaźniki efektywności** – określające stosunek efektów do nakładów osiągniętych i wydatkowanych w danym działaniu
- **Wskaźniki terminowości** – obrazujące czas wykonania danej usługi i stopień zgodności osiągniętych rezultatów z przepisami prawnymi (terminami ustawowymi)

WYPRACOWANE WSKAŹNIKI

- **Wskaźniki satysfakcji klientów (użytkowników, mieszkańców)** – odzwierciedlające stopień zadowolenia klientów w poszczególnych zakresach tematycznych - na podstawie przeprowadzanych badań opinii mieszkańców przeprowadzanych na terenie jednostek samorządowych uczestniczących w projekcie benchmarkingowym

METODOLOGIA PROWADZENIA BENCHMARKINGU

Faza	Krok
I. PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE	1. Ustalenie/weryfikacja założeń do benchmarkingu na podstawie rekomendowanych zmian (procesy, metody pomiaru, zasady zbierania danych, przebieg benchmarkingu)
	2. Zawieranie/aktualizacja porozumień w sprawie realizacji benchmarkingu w oparciu o zweryfikowane założenia. Ustalenie koordynatorów benchmarkingu ze strony uczestników
	3. Przygotowanie merytoryczne koordynatorów benchmarkingu do uruchomienia projektu w urzędach
	4. Przygotowanie organizacyjne koordynatorów do benchmarkingu

METODOLOGIA PROWADZENIA BENCHMARKINGU

Faza	Krok
II. ANGAŻOWANIE ORGANIZACJI	5. Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – wprowadzenie do benchmarkingu
	6. Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – zasady wykorzystywania danych innych organizacji w procesie benchmarkingu
	7. Przygotowanie organizacyjne urzędników do etapu gromadzenia danych
	8. Wprowadzenie danych wejściowych do benchmarkingowej bazy danych

METODOLOGIA PROWADZENIA BENCHMARKINGU

Faza	Krok
III. POSZUKIWANIE	9. Analiza wyników osiągniętych przez uczestników
	10. Konsultacja wątpliwości z właścicielami danych
	11. Identyfikacja dobrych praktyk

METODOLOGIA PROWADZENIA BENCHMARKINGU

Faza	Krok
IV POGŁĘBIANIE WIEDZY	12. Opis dobrych praktyk
	13. Wymiana doświadczeń – prezentacja dobrych praktyk

METODOLOGIA PROWADZENIA BENCHMARKINGU

Faza	Krok
FAZA V WNOSKOWANIE I DOSKONALENIE	14. Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w <u>procesach poddanych benchmarkingowi</u>
	15. Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w <u>procesie prowadzenia benchmarkingu</u>

Wniesione ZASOBY INTELEKTUALNE i ZARZĄDZANIE w PROJEKCIE

**SPECJALIŚCI w
URZĘDACH**

**TEORIA z
PRAKTYKĄ**

- Rola ekspertów zewnętrznych
- Połączenie potencjału praktycznych doświadczeń samorządów lokalnych i wiedzy teoretyków

**WYZNACZANIE
KIERUNKU**

- Rola p. Katarzyny Śpiewok – Dyrektor Urzędu Miejskiego w Gliwicach

**SPRAWNA
ORGANIZACJA
i ZARZĄDZANIE**

- Rola p. Mariusza Śpiewoka, Kierownika projektu

WARTOŚĆ DODANA projektu

INNOWACJA:
dojrzała
metodologia
benchmarkingowa

rozwinięte
KOMPETENCJE

**INTEGRACJA
HORYZONTALNA**
między JST

PRODUKT FINALNY (1)

**Modelowy
zestaw
wskaźników
monitorowania
efektywności
realizacji
procesów**

**Metodologia
prowadzenia
benchmarkingu**

**Schemat
kompetencyjny
zapewniający
wdrożenie
wypracowanego
modelu
w jednostkach**

PRODUKT FINALNY (2)

Narzędzie informatyczne służące do gromadzenia i przetwarzania danych

Baza dobrych praktyk ilustrująca szczegółowy przebieg procesów w urzędach osiągających najlepsze rezultaty

Portal internetowy, publikacja książkowa, publikacje prasowe

PRODUKTY dodatkowe (3)

ZIDENTYFIKOWANO I OPISANO 10 DOBRYCH PRAKTYK
W NASTĘPUJĄCYCH ZAKRESACH TEMATYCZNYCH:

1. Opieka nad nietrzeźwymi zlecona w trybie tzw. ustawy o pożytku publicznym (UM Tarnów)
2. Rotacyjny system pracy w biurze obsługi interesanta (BOI) (UM Kalisz)
3. Podgląd danych programu kadrowo–płacowego (UM Rybnik)
4. System podnoszenia kompetencji pracowników (UM Gliwice)
5. Strategiczna gotowość kluczowych stanowisk (UM Jaworzno)
6. Zakup usług świadczonych przez organizacje pozarządowe uzupełnieniem procesu zlecania zadań publicznych (UM Gliwice)

PRODUKTY dodatkowe (4)

ZIDENTYFIKOWANO I OPISANO 10 DOBRYCH PRAKTYK
W NASTĘPUJĄCYCH ZAKRESACH TEMATYCZNYCH:

7. Zlecenie prowadzenia galerii miejskiej organizacji pozarządowej (UM Gliwice)
8. Ortofotomapa i detekcja zmian w wymiarze podatku (UM Gliwice)
9. Program 25/75, czyli rozwinięta praktyka inicjatywy lokalnej (UM Bydgoszcz)
10. Interaktywna mapa organizacji pozarządowych (UM Bielsko-Biała)

REZULTATY PROJEKTU

Efektywność i skuteczność funkcjonowania jednostek

Zwiększenie poziomu satysfakcji mieszkańców

Więcej informacji dostępnych na stronie
www.benchmarking.silesia.org.pl

Czynniki SUKCESU PROJEKTU

1

- Grupa znakomitych specjalistów w jst o wybitnych kwalifikacjach i zaangażowaniu

2

- „Eko-system” sprzyjający wspólnemu wypracowaniu innowacji (kapitał instytucjonalny i społeczny)

3

- Umiejętne połączenie teoretycznej wiedzy ekspertów z praktycznym doświadczeniem pracowników urzędów

4

- Wsparcie kierowników jednostek

CO PRZED NAMI po zakończeniu projektu?

WŁĄCZENIE do GŁÓWNEGO NURTU
POLITYKI SAMORZĄDOWEJ w szerszej skali

Kontynuacja badań

Wypracowane narzędzia są ogólnodostępne!

KONTYNUACJA Benchmarkingu

- W celu podtrzymania wymiany benchmarkingowej Śląski Związek Gmin i Powiatów zaplanował na rok 2015 **wsparcie organizacyjne i finansowe** dla kontynuacji benchmarkingu w grupie jst uczestniczących dotychczas w projekcie „Benchmarking...”
- Ze względu jednak na ograniczone zasoby (nieporównywalne do środków dostępnych w projekcie) będzie to raczej **podtrzymywanie procesu** niż jego dalszy rozwój
- Przeniesieniem efektów projektu na inne miasta w Polsce zainteresowany jest Związek Miast Polskich – m.in. w tym celu oba Związki tworzą wspólny zespół benchmarkingowy (WZB)

KONTYNUACJA Benchmarkingu

- zainteresowanie wykorzystaniem doświadczeń zebranych przez ŚZGiP oraz upowszechnianiem „*acquis benchmarking*” w polskiej administracji publicznej wyraziło Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji
- W miesiącu lutym 2015 r. przewidujemy spotkanie poświęcone uzgodnieniu szczegółów kontynuacji projektu, z udziałem przedstawicieli Związku Miast Polskich

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

dr Ferdynand Morski

dyrektor biura

Śląskiego Związku Gmin i Powiatów

ul. Kościuszki 43/5

40-048 Katowice

Tel. 32/ 2511021

www.silesia.org.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

