

## Lista sprawdzająca ocenę strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego

(Załącznik nr 13 do Zasad dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL)

### Temat innowacyjny:

„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”

### Nazwa projektodawcy:

Śląski Związek Gmin i Powiatów

### Tytuł projektu:

"Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych”.

### Numer umowy

UDA-POKL.05.02.01-00-146/10-00.

### Ekspert (imię i nazwisko)

MARIA CHMIELIŃSKA

### Data wypełnienia listy

14.09.2011 r.

1. Czy uzasadnienie realizacji projektu zostało poparte wynikami analiz i badań, zrealizowanych w I etapie? Czy wyniki analiz i badań, zrealizowanych w I etapie potwierdzają potrzebę realizacji projektu?

**TAK/NIE**

(komentarz )

Zgodnie z „Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach POKL z dnia 1 kwietnia 2009 roku „ celem projektów innowacyjnych jest poszukiwanie nowych, lepszych, efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów mieszczących się w obszarach wsparcia EFS.

Beneficjent w Rozdziale 1” Strategii wdrażania projektu innowacyjnego pn. "Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu,

urzędach gmin i starostwach powiatowych” uzasadnia potrzebę realizacji powyższego projektu poprzez.:

- opracowanie innowacyjnego rozwiązania polegającego na opracowaniu wskaźników monitorowania usług dla procesów realizowanych przez urzędy uznanych za kluczowe ;
- prowadzenie systematycznego benchmarkingu z uwzględnieniem specyfiki jednostki oraz schematu kompetencyjnego kadry urzędniczej odpowiedzialnej za wdrażanie benchmarkingu;
- opracowanie założeń do narzędzia informatycznego wspierającego realizację benchmarkingu a które, opierają się na:
  - dokonaniu analizy danych zastanych;
  - studium przypadku odnoszącym się do Systemu Analiz Samorządowych ; Programu Rozwoju Instytucjonalnego oraz modelu oceny jednostek samorządu;
  - badaniach ankietowych do wszystkich urzędów miast ( **w Polsce**) na prawach powiatu, urzędów jednostek stowarzyszonych w związku, oraz 10 wyższych uczelni prowadzących prace badawcze z zakresu zarządzania w administracji publicznej ( **informacje zwrotne z 1 uczelni**) ;
  - przeprowadzeniu wywiadów **pogłębionych w 5 urzędach** ,które zadeklarowały w badaniu ankietowym wdrożenie produktu finalnego ;
  - przeprowadzeniu badań fokusowych w grupie 34 pracowników ,reprezentujących 18 urzędów ( 13 miast na prawach powiatu, 3 gminy i 2 starostwa powiatowe) .

Beneficjent uzasadnia potrzebę realizacji projektu „**problemem z dostępem do narzędzi zarządczych, które w sposób systemowy i uporządkowany dostarczałby urzędom wsparcia w realizacji funkcji zarządczych, na poziomie operacyjnym ,niezbędnych do świadczenia na rzecz beneficjentów usług publicznych najwyższej jakości**”

Wnioski Beneficjent przedstawił w odniesieniu do 7 tez sformułowanych we wniosku o dofinansowanie projektu ( na podstawie **informacji zwrotnych z 38 jednostek ( w POLSCE) i 1 wyższej uczelni(w POLSCE)** .Zarówno zaproponowany w ramach innowacji model prowadzenia benchmarkingu,jak i zestaw wskaźników efektywności realizacji wybranych procesów zostały skonsultowane w grupie reprezentantów użytkowników ( **17**) i uzyskały ich akceptację co jest **prawidłowe**.

Natomiast w uzasadnieniu potrzeby realizacji projektu(potrzeby opracowania i upowszechnienia innowacji brak jest uzasadnienia co jest błędem w postaci :

- **barier w dostępie do narzędzi zarządczych,**
- Wyników /wniosków z badań dotyczących **jakości /efektywności dotychczas świadczonych usług** na rzecz klientów ( odbiorców innowacji) w poszczególnych urzędach jednostek samorządu terytorialnego ( **w tym: przy braku dostępu do metod i narzędzi zarządczych na poziomie operacyjnym i z dostępem** )
- Wyników badań/wniosków **z badań preferencji/ oczekiwania klientów (odbiorców innowacji)** w poszczególnych urzędach jednostek samorządu terytorialnego a dotyczących **jakości świadczonych usług na rzecz odbiorców**)
- Wyników/wniosków z badań dotyczących **efektywności funkcjonowania w urzędach systemów zarządzania;**
- przyczyn braku zainteresowania produktem finalnym u **33 badanych jednostek przy 38 informacjach zwrotnych i 5 urzędach deklarujących wdrożenie produktu finalnego**
- brak jest też analizy potrzeb interesariuszy w zakresie poprawy jakości świadczonych usług przez urzędy jst

Przedstawione powyżej wyniki analiz i badań, zrealizowanych w I etapie sformułowane na podstawie informacji zwrotnych z 38 jednostek ( w POLSCE) i 1 wyższej uczelni(w POLSCE) – użytkowników w tym będących członkami związku przy 116 członkach –gminach i 11 powiatach wskazują na dość mierne zainteresowanie produktem finalnym .

W „Strategii Wdrażania Projektu Innowacyjnego Testującego” Beneficjent nie przedstawił uzasadnienia opracowania i wdrożenia produktu finalnego dla odbiorców(klientów usług publicznych) tj. jakie problemy zostaną skuteczniej rozwiązane/ złagodzone dzięki zastosowaniu nowego narzędzia. W „Strategii Wdrażania Projektu Innowacyjnego Testującego” Beneficjent nie przedstawił uzasadnienia opracowania i wdrożenia produktu finalnego w postaci nowego narzędzia efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych” dla użytkowników(urzędów gmin/miast/starostw i ich pracowników )

Nieprawidłowo sformułowane ( brak zdiagnozowanych problemów odbiorców ,które zostaną skuteczniej rozwiązane dzięki opracowaniu narzędzi )dość mierne zainteresowanie produktem finalnym stanowią podstawę do odrzucenia proponowanej koncepcji produktu finalnego do wdrożenia i włączenia do nurtu polityki.

Oznacza to brak potwierdzenia potrzeby realizacji projektu.

2. Czy cel projektu jest taki sam, jak zadeklarowane przez beneficjenta w strategii brzmienie celu cytowanego z wniosku o dofinansowanie?

**TAK/NIE**

(komentarz)

Beneficjent wskazuje jako cel główny wprowadzanej innowacji jako” *Podniesienie jakości usług publicznych poprzez wzrost efektywności funkcjonujących w urzędach systemów zarządzania z uwzględnieniem benchmarkingu*”.

Deklaruje zgodność powyżej opisanego celu z celem przedstawionym we wniosku o dofinansowanie projektu.

Beneficjent przedstawił **zgodność celu projektu w strategii z celem cytowanym we wniosku o dofinansowanie ( które wymagają uzupełnienia określonego w punkcie 3 Listy Sprawdzającej)**

3. Czy wskaźniki są właściwie zdefiniowane?

**TAK/NIE**

(komentarz)

Beneficjent wskazuje jako cel główny wprowadzanej innowacji - *”Podniesienie jakości usług publicznych poprzez wzrost efektywności funkcjonujących w urzędach systemów zarządzania z uwzględnieniem benchmarkingu*”.

Cel główny projektu innowacyjnego testującego winien być stanem pożądanym, w obszarze podniesienia jakości usług publicznych –w tym zmiany ,która nastąpi w sytuacji grup docelowych .

W opinii Oceniającego strategię stan pożądaný winien obejmować obszar „**wypracowania**

*X narzędzi zarządczych, na poziomie operacyjnym w x urzędach gmin badanych i x starostwach powiatowych badanych a także w x urzędach i starostwach, w których innowacja będzie wdrażana w Polsce podnoszących jakość świadczonych x usług o x wskaźnik”*

Cel przedstawiony przez Beneficjenta :

- **nie wykazuje mierzalności** ( liczby urzędów gmin ,starostw ,w których zostanie wdrożona innowacja ani czasokresu wdrożenia )
- **nie jest konkretny i weryfikowalny** ( nie podaje docelowych wskaźników jakości usług i ,które zostaną osiągnięte dzięki realizacji projektu)
- **nie jest określony okres** czasu w jakim powinien zostać osiągnięty.

Beneficjent przedstawił wskaźniki realizacji celu głównego i celów szczegółowych projektu w postaci;

- celu głównego –liczba 40 urzędów uczestniczących w benchmarkingu z wykorzystaniem zestandaryzowanego modelu w terminie IV kwartał 2014 (**brak wskaźników docelowych jakości usług ,które zostaną osiągnięte dzięki realizacji projektu i czasokresu,**)
- celu szczegółowego -15 jst ,które wykorzystają narzędzie informatyczne do systemowego monitorowania efektywności działania urzędów do 2012 i 40 do 2014 (**brak wartości wskaźników bazowych i docelowych wzrostu jakości i efektywności świadczonych usług publicznych i czasokresu osiągnięcia**)
- 10 dobrych praktyk zidentyfikowanych w ramach benchmarkingu do 2014 ok.

Wskaźniki celu głównego i celów szczegółowych niezdefiniowanych a wskazanych do zdefiniowania powyżej **wymagają określenia, co jest niezbędnym warunkiem do uzyskania pozytywnej opinii dla powyższej strategii.**

4. Czy wartości docelowe wskaźników celu i sposób ich pomiaru oraz źródła weryfikacji zostały określone prawidłowo (odpowiednio do celu)?

**TAK/NIE**

(komentarz)

Beneficjent **nie określił prawidłowo** w strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego :

1. **wskaźników realizacji celów projektu ani sposobów pomiaru** celów opisanych w punkcie 3 Listy Sprawdzającej .

Weryfikacja zakładanych celów (poprawionych) będzie monitorowana przez Kierownika/czkę w tym poprzez zlecenie prac ekspertom i firmom zewnętrznym .

2. **Brak jest udziału i sposobu podejmowania decyzji przy weryfikacji** powyższych celów przez odbiorców innowacji (klientów usług publicznych)

**Beneficjent prawidłowo wskazał wymagane elementy oprócz wskazanych w ust. 1 i 2 ,które należy zweryfikować i uzupełnić.**

5. Czy przedstawiona innowacja została opisana kompleksowo, z uwzględnieniem wszystkich wymaganych elementów?

## TAK/NIE

(komentarz)

Zgodnie z „Wytycznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, Rozdział 5.2 Podrozdział 2 – Specyfika projektów innowacyjnych „innowacyjność produktu wypracowanego w ramach projektu lub planowanego do upowszechnienia i włączenia do głównego nurtu polityki w ramach projektów upowszechniających powinna przejawiać się w co najmniej w jednym z poniższych wymiarów:

- uczestnika projektu –nastawienie na wsparcie nowych, nietypowych grup (niekorzystających wcześniej z pomocy /otrzymujących wsparcie innego rodzaju/korzystających z podobnych ale nieidentycznych form pomocy
- problemu- rozwiązanie problemu, który do tej pory nie był w wystarczającym stopniu uwzględniony w polityce państwa ( nowy problem –brak narzędzi/znany problem brak narzędzi/znany problem –narzędzia nie pozwalające na rozwiązanie problemu
- formy wsparcia –wykorzystanie nowych instrumentów w rozwiązywaniu dotychczasowych problemów ; przy czym możliwe jest tutaj także adaptowanie rozwiązań sprawdzonych w innych krajach ,regionach czy też w innych kontekstach np. w stosunku do innej grupy docelowej , a także rozwój o modyfikacja dotychczas stosowanych instrumentów w celu zwiększenia ich adekwatności, skuteczności i efektywności (nowa forma wsparcia /zaadaptowanie na potrzeby projektu formy wsparcia wykorzystywanej w innym sektorze , w stosunku do innej grupy docelowej /zmodyfikowana forma tradycyjna.)

Beneficjent wskazuje jako cel główny wprowadzanej innowacji „*Podniesienie jakości usług publicznych poprzez wzrost efektywności funkcjonujących w urzędach systemów zarządzania z uwzględnieniem benchmarkingu*”.

### Projekt wykazuje innowacyjność :

- formy wsparcia – (zaadaptowanie na potrzeby projektu formy wsparcia wykorzystywanej w innym sektorze , w stosunku do innej grupy docelowej /zmodyfikowana forma tradycyjna.)

### Grupy docelowe

W przypadku projektów innowacyjnych mamy do czynienia z dwoma grupami grup docelowych :

- pierwsza grupa ,którzy otrzymują do rąk nowe metody, nowe narzędzia, nowe technologie zwani dalej **użytkownikami**
- grupa druga to ci ,których problemy będą mogły być skutecznie rozwiązane dzięki nowym metodom zwani dalej **odbiorcami**

Beneficjent wskazuje jako grupę docelową ,której ma służyć innowacja 40 urzędów jednostek samorządów lokalnych – w postaci urzędów gmin ( i ich 80 pracowników) ,**którzy będą użytkownikami produktu na 127 mających dostęp do modelowych wskaźników oceny efektywności** .

Beneficjent nie wskazuje

- **odbiorców** klientów usług publicznych, którzy dzięki wprowadzonej innowacji (*opracowaniu innowacyjnego rozwiązania polegającego na opracowaniu wskaźników monitorowania usług dla procesów realizowanych przez urzędy uznanych za kluczowe, prowadzenia systematycznego benchmarkingu z uwzględnieniem specyfiki jednostki oraz schematu kompetencyjnego kadry urzędniczej odpowiedzialnej za wdrażanie bechmarkingu, opracowania narzędzia informatycznego wspierającego realizację benchmarkingu*)”  
uzyskają wyższą jakość świadczonych usług publicznych

Beneficjent zdefiniował 5 warunków jakie muszą zostać spełnione, aby innowacja zadziałała właściwie, są to:

- dbałość o wizerunek urzędu ;
- szerokie upowszechnienie idei benchmarkingu;
- wyrównywanie różnic kompetencyjnych w zakresie związanym z etyką , komunikacją ,motywowaniem, zarządzaniem zmianą i analizą ryzyka;
- uwzględnienie partnerstwa w modelu i testowaniu ;
- uwzględnienie opinii odbiorców na wszystkich etapach realizacji innowacji

Dotyczą one :

- akceptowalności produktu finalnego **przez użytkowników** ,
- natomiast **nie odnoszą się do efektów** ,jake przyniesie wdrożenie innowacji dla odbiorców **innowacji** klientów usług publicznych ,świadczonych przez urzędy ( użytkowników ) planowanych do wsparcia ( 40)
- nie odnoszą się do efektów ,jake może przynieść wdrożenie innowacji dla interesariuszy

Beneficjent **nie przedstawił żadnych warunków, zależnych od odbiorców innowacji** ( ich zaangażowania i decyzyjności w poszczególnych etapach projektu – w tym w uzasadnieniu realizacji projektu i monitoringu ) **a także interesariuszy** (gremiów odpowiedzialnych za kształtowanie mechanizmów zarządczych w jednostkach, MSWiA, MF oraz instytucji wspierających wdrażanie mechanizmów zarządczych (ZMP, KSAP).

Wg Beneficjenta zastosowanie innowacyjnego rozwiązania pozwoli na uzyskanie przez kierowników jednostek szybkiego dostępu do aktualnych informacji rozszerzających perspektywę samooceny funkcjonowania zarządzanej jednostki a wypracowanie schematu kompetencyjnego zostanie przeniesione na grunt służby przygotowawczej .

W opinii Oceniającego w powyższej strategii Beneficjent **nie zawarł wymiernych efektów innowacji** .

Beneficjent przedstawił elementy innowacji ( produktu finalnego ):

- *opracowanie wskaźników monitorowania usług dla procesów realizowanych przez urzędy uznanych za kluczowe ;*
- *metodologia prowadzenia systematycznego benchmarkingu z uwzględnieniem specyfiki jednostki*
- *opracowanie schematu kompetencyjnego kadry urzędniczej odpowiedzialnej za wdrażanie bechmarkingu;*
- *narzędzie informatyczne wspierające realizację benchmarkingu;*
- *wyniki badań porównawczych ;*
- *baza danych dobrych praktyk:*
- *portal internetowy projektu*

Przedstawiony powyżej opis innowacji **nie zawiera kluczowych warunków :**

- **zależnych od odbiorców innowacji /interesariuszy**

a także **wymiernych efektów innowacji dla odbiorców** klientów usług publicznych ,świadczonych przez urzędy ( użytkowników )i interesariuszy.

Stanowi to istotną przeszkodę we wdrożeniu i upowszechnieniu innowacji.

Oceniający wymaga opracowania i ujęcia w strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego wymiernych efektów innowacji dla użytkowników, odbiorców i pośrednio interesariuszy.

6. Czy przedstawiony sposób testowania gwarantuje rzetelność testu produktu finalnego i odpowiada specyfice projektów innowacyjnych w odniesieniu do liczebności grup docelowych?

**TAK/NIE**

(komentarz)

Beneficjent planuje właściwie dokonanie testowania produktu finalnego w trzech cyklach (2012,2013,2014) wśród 15-40 użytkowników rekrutujących się z urzędów posiadających co najmniej system zarządzania jakością ,wdrażających inne mechanizmy zarządcze w tym CAF, PRI na podstawie porozumień.

Beneficjent **nie przewiduje testowania produktu finalnego przez odbiorców** produktu finalnego zgodnie z definicją zawartą w „Wytycznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „ z 2009 roku „angażowanie grup docelowych dla projektów innowacyjnych testujących (użytkowników i odbiorców ) jest obowiązkowe zarówno w opracowaniu koncepcji projektu jak i jego realizacji. Im **bardziej produkt finalny będzie dostosowany do potrzeb grup docelowych (odbiorców i użytkowników)** tym bardziej będzie dla nich użyteczny.

Beneficjent właściwie poszerza( włącza w proces ) testowanie produktu finalnego przez urzędy w Polsce nie będące członkami ŚZG i P.

Rzetelność testu produktu finalnego wymaga udziału grupy odbiorców klientów usług publicznych w tworzeniu produktu finalnego.

Beneficjent w uzupełnieniu strategii winien przedstawić udział reprezentantów odbiorców ( w tym ich udział w pracach Grupy Sterującej) klientów usług publicznych posiadających wiedzę i doświadczenie niezbędne do pełnienia roli reprezentantów środowiska.

Beneficjent prawidłowo przedstawił sposób testowania gwarantujący rzetelność testu produktu finalnego oprócz udziału grupy odbiorców (klientów usług publicznych) w kształtowaniu produktu finalnego .

Udział grup docelowych jest niezbędny w kształtowaniu produktu finalnego i dlatego wymaga bezwzględnie uwzględnienia przez Beneficjenta w strategii.

7. Czy planowane podejście do monitoringu w fazie testowania i ewaluacji skuteczności produktu gwarantuje rzetelność oceny produktu finalnego?

**TAK/NIE**

(komentarz)

Monitorowanie przebiegu testowania produktu finalnego , będzie realizowane przez Kierownika/czkę Projektu a efekty testowania przez ewaluatorów ( **w opinii Oceniającego winny być w obu przypadkach z udziałem odbiorców**) i stanowić podstawę do wprowadzenia zmian w innowacji.

Prawidłowość realizacji testów i podejmowanie decyzji o wprowadzeniu korekt leży prawidłowo w kompetencji Grupy Sterującej, do której ( **w opinii Oceniającego Beneficjent musi włączyć odbiorców** ) .

Jakość usług poddawanych benchmarkingowi będzie monitorowana przez cały okres testowania w drodze badania opinii publicznej ( **Beneficjent nie wskazał zasad**).

Beneficjent przedstawił prawidłowo wymagane elementy monitoringu w fazie testowania i ewaluacji skuteczności produktu ,które gwarantują rzetelność oceny produktu finalnego **za wyjątkiem powyżej wskazanych do poprawy elementów**

8. Czy właściwie zdefiniowano adresatów i działania w ramach strategii upowszechniania?

### **TAK/NIE**

(komentarz)

Celem **działań upowszechniających w projekcie „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych”** jest przekazanie kompleksowej informacji na temat możliwości wykorzystania wypracowanego modelu benchmarkingu, jako narzędzia wpływającego na efektywność realizowania kontroli zarządczej w urzędach, jak również zachęcanie i przygotowanie potencjalnych użytkowników produktu do skutecznego wdrożenia innowacji jako elementu systemów zarządzania.

Natomiast jako **cel główny wprowadzanej innowacji Beneficjent wskazuje** " *Podniesienie jakości usług publicznych poprzez wzrost efektywności funkcjonujących w urzędach systemów zarządzania z uwzględnieniem benchmarkingu*

Zatem **celem działań upowszechniających winno być ponadto** „*przekazanie kompleksowej informacji na temat wpływu wypracowanego modelu benchmarkingu na podniesienie jakości usług publicznych ....*”

Beneficjent prawidłowo zdefiniował adresatów działań upowszechniających użytkowników tj. :

1. 460 pracowników, 40 urzędów zaangażowanych w realizację benchmarkingu testowego ( działania -spotkania robocze ,warsztaty, szkolenia e-learningowe) ;
2. 127 kierowników urzędów stowarzyszonych w ramach związku (tematyka obrad Zgromadzeń Ogólnych ;
3. Kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla zarządzania w urzędach w Polsce ( upowszechnianie portalu poprzez mailing na portalu innowacji , informujący o kluczowych etapach testowania innowacji ;
4. w prasie fachowej, konferencjach i forach komisji problemowych związku ,
5. wydanie podręcznika wspomagającego wdrożenie innowacji

Beneficjent planuje :

- skierować również działania upowszechniające do **1068 odbiorców innowacji (klientów usług publicznych 40 urzędów )**w formie badań opinii publicznej dotyczących poziomu zadowolenia mieszkańców i przedsiębiorców z usług świadczonych przez powyższe jednostki

Beneficjent **nie wskazał działań upowszechniających skierowanych do interesariuszy** tj.-gremiów odpowiedzialnych za kształtowanie mechanizmów zarządczych w jednostkach tj. przedstawicieli MSWiA, MF, instytucji wspierających wdrażanie mechanizmów zarządczych ZMP,KSAP

Oceniający uważa iż w ramach partnerstwa **warto jest zaprosić reprezentację odbiorców ( mieszkańców i przedsiębiorców )do udziału w konferencjach i forach komisji problemowych** .



W ocenie Oceniającego **warunkiem niezbędnym** do skutecznego upowszechnienia produktu finalnego jest :

- **aktywny udział odbiorców innowacji** w procesie upowszechniania wskazanego w ust. 1-4 punktu 8 Listy Sprawdzającej
- **skierowanie działań upowszechniających do interesariuszy** –gremiów odpowiedzialnych za kształtowanie mechanizmów zarządczych w jednostkach -przedstawiciele MSWiA, MF, instytucji wspierających wdrażanie mechanizmów zarządczych (ZMP, KSAP)

Strategia upowszechnienia została przygotowana zgodnie z wymaganiami natomiast wymaga uzupełnienia o elementy wskazane powyżej.

9. Czy właściwie zdefiniowano adresatów i działania w ramach strategii włączania do głównego nurtu?

**TAK/NIE**

(komentarz)

Beneficjent określa **cel działań włączających** do głównego nurtu jako „*doprowadzenie do szerokiego wykorzystywania benchmarkingu w praktyce ,jako mechanizmu wspomagającego realizację kontroli zarządczej na poziomie operacyjnym w urzędach gmin, miastach na prawach powiatu i starostwach powiatowych ,*

Natomiast jako **cel główny wprowadzanej innowacji Beneficjent wskazuje** „ *Podniesienie jakości usług publicznych poprzez wzrost efektywności funkcjonujących w urzędach systemów zarządzania z uwzględnieniem benchmarkingu*”.

W opinii Oceniającego, przy tak określonym celu głównym wskazanym jest uzupełnienie celu działań włączających o **dotatkowo „doprowadzenie do szerokiego wykorzystania benchmarkingu w podnoszeniu jakości usług publicznych .”**

Działania (praktyczne) włączające do głównego nurtu polityki kieruje głównie do użytkowników produktu( kierowników urzędów) w formie wymiany doświadczeń, dobrych praktyk, podniesienia kwalifikacji kadry zarządzającej, paneli dyskusyjnych ,portalu internetowego, a także do decydentów (interesariuszy),wspierających wdrażanie mechanizmów zarządczych oraz kształtujących sferę zarządzania w administracji publicznej.

Brak jest **treści publikacji przedstawiających korzyści jakie niesie ze sobą proponowana innowacja dla użytkowników, odbiorców innowacji i interesariuszy oraz możliwości jakie stwarza jej wykorzystanie dla urzędów .**

Beneficjent nie zdefiniował barier i kluczowych czynników mających decydujący wpływ na skuteczne włączanie innowacji do głównego nurtu polityki pozwalających na podjęcie odpowiednich działań .

Beneficjent nie zdefiniował mierników /wskaźników skuteczności działań włączających i czasokresu ich osiągnięcia .

Strategia włączania do głównego nurtu została przygotowana zgodnie z wymaganiami za **wyjątkiem zidentyfikowania celu działań, barier i kluczowych czynników mających decydujący wpływ na skuteczne włączanie innowacji do głównego nurtu polityki, treści publikacji a także określenia mierników /wskaźników skuteczności działań włączających i czasokresu ich osiągnięcia.** Wymagane jest więc uzupełnienie strategii włączania do głównego nurtu polityki o powyżej wskazane elementy .

10. Czy proponowane działania i ich adresaci gwarantują skuteczność włączania do głównego nurtu polityki?

**TAK/NIE**

(komentarz)

Beneficjent **nie definiując barier, kluczowych czynników mających decydujący wpływ na skuteczne włączanie innowacji do głównego nurtu polityki, treści działań włączających, mierników /wskaźników skuteczności działań włączających i czasokresu ich osiągnięcia skierowanych do adresatów działań nie gwarantuje skuteczności działań włączania do głównego nurtu polityki.**

**Powyższe kwestie wymagają uzupełnienia.**

11. Czy analiza ryzyka pozwala na określenie potencjalnych zagrożeń i zaplanowanie działań w celu zmniejszenia ich negatywnych skutków?

**TAK/NIE**

(komentarz)

Ryzyko stanowi skumulowany efekt prawdopodobieństwa wystąpienia niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie albo niekorzystnie wpływać na realizację projektu. Projekt o charakterze innowacyjnym „**Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych**” obarczony jest wysokim ryzykiem. Beneficjent przedstawia analizę ryzyka na etapie przygotowania i wdrożenia produktu finalnego.

Analiza obejmuje prawdopodobieństwo wystąpienia 10 zagrożeń ( ze strony użytkowników ) , wpływ na realizację projektu oraz istotność 6 zagrożeń ( w skali punktowej >4 punktów ) oraz sposób ograniczenia najistotniejszych zagrożeń.

Zagrożenia związane z:

- zróżnicowanym poziomem wiedzy i kwalifikacji zarządczych uczestników benchmarkingu ograniczający efektywność testowania innowacji
- problemami z komunikacją uczestników projektu, barierami w wyrażaniu opinii, dzieleniu się wiedzą i informacją w opinii Oceniającego **winy być wyeliminowane na etapie doboru uczestników testowania (użytkowników) produktu finalnego.**

Analiza potencjalnego ryzyka na etapie testowania **została zawężona do użytkowników produktu finalnego (urzędów ) i nie obejmuje ryzyka wynikającego z braku lub niewłaściwego doboru lub rezygnacji w pracach nad testowaniem produktu finalnego odbiorców produktu finalnego(klientów usług publicznych). Analiza nie określa skutków wystąpienia ryzyka .**

Strategia zarządzania ryzykiem została przygotowana poprawnie, zgodnie z wymaganiami natomiast **w opinii Oceniającego wymaga uzupełnienia o powyżej wskazane kwestie.**

12. Czy analiza ryzyka przewiduje właściwe sposoby ograniczania najważniejszych zagrożeń?

**TAK/NIE**

(komentarz)

Beneficjent definiuje 6 najistotniejszych zagrożeń i sposoby ich ograniczania.

**Poniższe istotne zagrożenia wymagają uzupełnienia:**

- włączenie w trzecią fazę testową co najmniej 40 jednostek;(w działania winny być włączeni odbiorcy innowacji (klienci usług publicznych),ponadto należy uzupełnić działania o przedstawienie wymiernych efektów innowacji zarówno dla użytkowników jak i odbiorców innowacji)
- brak wsparcia we wdrożeniu innowacji przez koordynatorów benchmarkingu ze strony kierownictwa urzędu ;(w działania winni być włączeni również odbiorcy innowacji (klienci usług publicznych )korzystający z wyższej jakości usług )

niewłaściwe przepływy finansowe - brak terminowego przekazywania środków finansowych na realizację projektu przez Instytucję Pośredniczącą II stopnia ( **zależne również od Beneficjenta – prawidłowo przygotowanego Wniosku o płatność** oraz PII/BGK -dostępności środków.)Beneficjent właściwie zdefiniował sposoby ograniczania najważniejszych zagrożeń za wyjątkiem wskazanych do uzupełnienia.

13. Czy wstępna wersja produktu finalnego jest adekwatna do założeń opisanych w strategii?  
(weryfikacja na podstawie załącznika – wstępnej wersji produktu finalnego)

**TAK/NIE**

(komentarz)

**Założenia opisane w strategii obejmują :**

- *opracowanie innowacyjnego rozwiązania polegającego na opracowaniu wskaźników monitorowania usług dla procesów realizowanych przez urzędy uznanych za kluczowe ;*
- *prowadzenia systematycznego benchmarkingu z uwzględnieniem specyfiki jednostki oraz schematu kompetencyjnego kadry urzędniczej odpowiedzialnej za wdrażanie bęchmarkingu;*
- *opracowania założeń do narzędzia informatycznego wspierającego realizację benchmarkingu*

**Zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie na wstępną wersję produktu składają się:**

➤ koncepcja prowadzenia systematycznego benchmarkingu z uwzględnieniem specyfiki jednostek oraz schemat kompetencyjny kadry urzędniczej odpowiedzialnej za wdrażanie benchmarkingu; ( Beneficjent przedstawił schemat kompetencyjny kadry urzędniczej i sposoby pozyskiwania powyższych kompetencji w formie warsztatów -natomiast w opinii Oceniającego wyniki powyższego schematu kompetencji winny stanowić kryterium naboru użytkowników do udziału w projekcie.

➤ brak jest zasad prowadzenia systematycznego benchmarkingu

➤ zestaw wskaźników monitorowania efektywności usług publicznych dla procesów realizowanych przez urzędy uznanych za kluczowe ; W opinii Oceniającego Beneficjent w we wstępnej wersji produktu finalnego winien uwzględnić nie tylko opracowanie wskaźników monitorowania usług dla procesów realizowanych przez urzędy uznanych za kluczowe **ale przede wszystkim powinien wskazać wskaźniki docelowe pomiaru usług dla procesów uznanych za kluczowe do osiągnięcia podniesienia jakości usług publicznych przez uczestniczące we wdrażaniu i upowszechnianiu urzędy.**

- założenia do narzędzia informatycznego wspierającego realizację benchmarkingu nie zawierają zasad korzystania z systemu umożliwiających pełny dostęp do danych przez odbiorców innowacji ( klientów usług publicznych)

W ocenie Oceniającego wstępny produkt finalny należy uzupełnić o powyższe elementy .

Przedstawiona wstępna wersja produktu finalnego może zostać uznana jako adekwatna do założeń opisanych w strategii pod warunkiem uzupełnienia powyższych elementów.

14. Czy wstępna wersja produktu finalnego może zostać poddana testowaniu? (weryfikacja na podstawie załącznika – wstępnej wersji produktu finalnego)

**TAK/NIE**

(komentarz)

Wstępna wersja produktu finalnego **nie powinna zostać poddana dalszemu testowaniu** o ile :

- nie zostaną spełnione warunki określone w pytaniach 1-13 a przede wszystkim dopóki nie zostaną przedstawione wymierne efekty innowacji zarówno dla użytkowników jak i odbiorców innowacji
- nie zostanie zapewniony współdziałanie odbiorców innowacji w nadawaniu kształtu produktowi projektu i możliwości udziału w modyfikacji produktu.

### **Komentarz eksperta do całej oceny<sup>1</sup>:**

Zadaniem opinii jest ocena w jaki sposób Beneficjent zamierza sprawdzić ,czy:

- innowacja działa zgodnie z założeniami oraz
- jakie efekty przynosi jej zastosowanie w praktyce.

Z 14 pytań listy sprawdzającej ocenę strategii wdrażania projektu innowacyjnego Beneficjent uzyskał :

- **9 odpowiedzi warunkowo pozytywnych** w pytaniach 2,4,6,7,8,9,11,12,13 pod warunkiem wskazanego zweryfikowania /uzupełnienia
- **5 odpowiedzi warunkowo negatywnych** w pytaniach 1,3,5,10,14 wymagających (uzasadnienia potrzeby realizacji projektu, właściwego zdefiniowania wskaźników bazowych i docelowych wzrostu jakości i efektywności świadczonych usług publicznych i czasokresu ich osiągnięcia, opracowania i ujęcia w strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego wymiernych efektów innowacji dla użytkowników, odbiorców i pośrednio interesariuszy.

W opinii Oceniającego dla skutecznego wdrożenia innowacji **jednym z kluczowych czynników sukcesu jest posiadanie produktu finalnego spełniającego oczekiwania i potrzeby grup docelowych( użytkowników i odbiorców) i przynoszącego wymierne rezultaty stosowania w praktyce.**

Dlatego Beneficjent powinien dokonać :

- ponownego wyboru użytkowników spełniających kryteria określone w schemacie kompetencyjnym

<sup>1</sup> Komentarz eksperta musi:

- w przypadku rekomendowania warunkowej akceptacji strategii – uwzględniać opis obejmujący zakres wymaganych zmian i poprawek,
- w przypadku rekomendowania odrzucenia strategii - zawierać uzasadnienie odrzucenia strategii z odniesieniem do tych elementów dokumentu, które zaważyły na negatywnej rekomendacji.

- wyboru odbiorców innowacji gwarantujących reprezentatywność środowisk
- zapewnić współudział odbiorców produktu finalnego w nadawaniu kształtu produktowi
- wypracowania wartości, jakie przynoszą zastosowanie produktu finalnego w praktyce /wdrożenie innowacji dla użytkowników i odbiorców/
- wypracowania wskaźników docelowych realizacji celów strategii w czasie
- dopracowania działań i adresatów gwarantujących skuteczność włączania do głównego nurtu polityki
- dokonania ponownej analizy ryzyka i uwzględnienia zaleceń Oceniającego .

Rekomendowanym jest uzupełnienie badań i analiz ukierunkowanych **na wykazanie efektów** zastosowania opracowania innowacyjnego rozwiązania w praktyce zarówno dla odbiorców jak i użytkowników innowacji .

Strategia wdrożenia również wymaga dopracowania odpowiednich form , treści i czasokresu przekazania informacji o przebiegu i efektach wprowadzenia innowacji skierowanej do odbiorców, użytkowników i interesariuszy , ponieważ nawet najlepszy produkt ,ale dostarczony w „niewłaściwe ręce i z nieodpowiednią informacją może zostać zmarnowany.”

W opinii Oceniającego :

- ❖ **potrzeba wdrożenia innowacji nie została uzasadniona a w szczególności brak jest potrzeb odbiorców innowacji**
- ❖ **w działaniach wdrożeniowych nie został zapewniony udział odbiorców**
- ❖ **brak jest gotowości produktu finalnego do testowania**

Opiniujący proponuje :

warunkowo zatwierdzić zaprezentowaną strategię projektu innowacyjnego pn. „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych Strategię wdrażania projektu innowacyjnego „pod warunkiem wprowadzenia wyżej wskazanych zmian.

Rekomendacja eksperta<sup>2</sup>:

- zatwierdzić strategię w kształcie, w którym została złożona
- zatwierdzić warunkowo strategię, pod warunkiem wprowadzenia wyżej wskazanych zmian
- odrzucić strategię

MARIA CHMIELEWSKA

<sup>2</sup> Należy wybrać jedną z opcji poprzez zaznaczenie odpowiedniego pola.