



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**ŚLĄSKI ZWIĄZEK
GMIN I POWIATÓW**
ul. Stalmacha 17
40-055 Katowice
tel.: +4832/ 251 10 21, 609 03 50,
fax.: +4832/ 251 09 85, 609 03 61

**UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY**



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

**Śląski Związek Gmin i Powiatów
Komisja Edukacji
27 września 2011 r.**

BENCHMARKING

„Benchmarking to metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie najlepszych doświadczeń”

[Wawak S., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, s.138, 2002]]



ZARZĄDZANIE NA POZIOMIE OPERACYJNYM

Ustawa o finansach publicznych

z dnia 27 sierpnia 2009 roku

wprowadziła obowiązek zapewnienia adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej rozumianej jako ogół działań podejmowanych dla realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy

Kontrola zarządcza to między innymi:

- ustalanie celów i wskaźników efektywności
- monitorowanie procesów

Wdrożone systemy zarządzania

Ogółem 20,3 % jednostek wdrożyło systemy zarządzania jakością

Systemy zarządzania to między innymi :

- ustalanie celów i wskaźników efektywności
- monitorowanie procesów

**Jednostka
sektora
finansów
publicznych**

*(w projekcie urząd
gminy, urząd miasta
na prawach powiatu,
starostwo powiatowe)*

Budżet zadaniowy

Prawdopodobny termin wdrożenia budżetów zadaniowych w samorządach w efekcie ustawowego obowiązku to 2014 rok

Budżet zadaniowy to między innymi:

- proces hierarchizacji zadań,
- definiowanie celów i wskaźników efektywności
- monitorowanie procesów

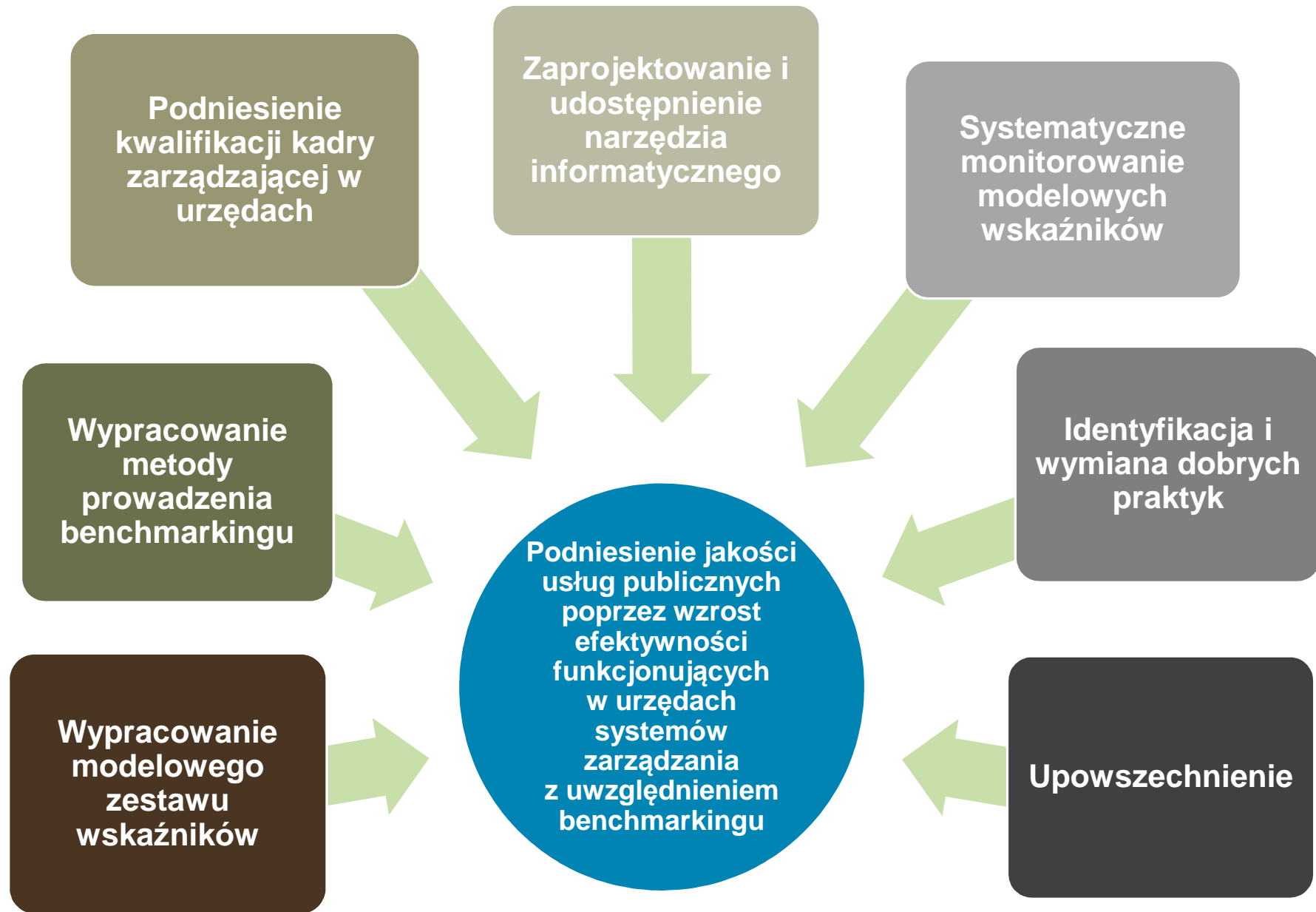
ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY

Dobre praktyki

Niesystemowe próby wymiany wiedzy, sprowadzające się do porównywania ad hoc w przypadku:

- konkursów na najlepsze innowacje i dobre praktyki
- konieczności modernizacji wybranego procesu
- projektowania przebiegu procesów, np.: po zmianach prawnych

CELE PROJEKTU



**Czy istnieje realna szansa
na skuteczniejszą realizację
zadania i celu?**

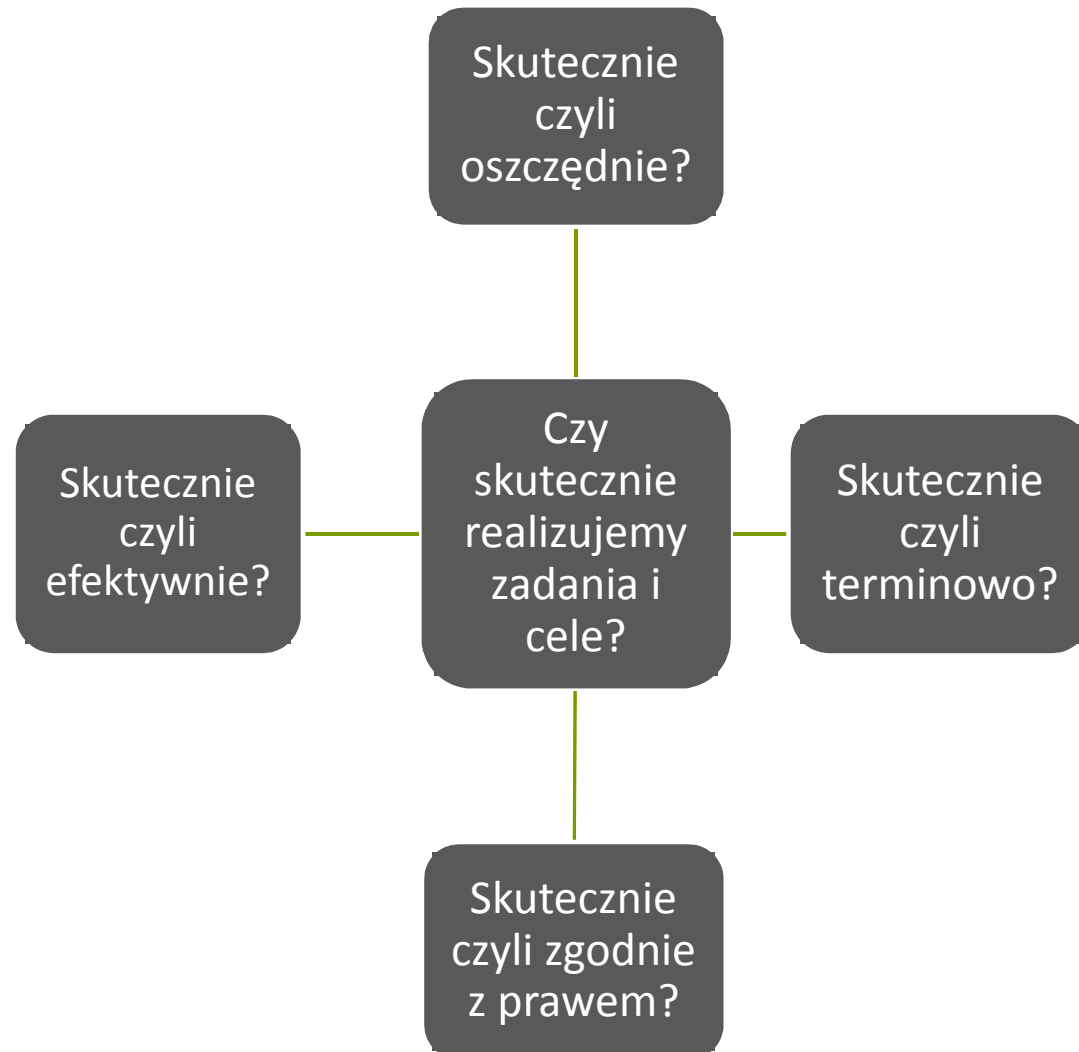
Czy są jednostki,
których wyniki wskazują
wyraźnie, że zadanie
może być realizowane
skuteczniej?

Jak zadanie jest
realizowane w
jednostkach
osiągających lepsze
wyniki?

Czy w oparciu o wyniki
innej jednostki powinien
zostać zweryfikowany
cel w mojej jednostce?

Czy w oparciu o
informacje o sposobie
realizacji zadania w innej
jednostce powinienem
uruchomić zmianę?

BENCHMARKING A CEL KONTROLI ZARZĄDCZEJ



UCZESTNICY PROJEKTU

**Test 1 – 2012 rok,
co najmniej 15 reprezentantów
użytkowników**

**Test 2 – 2013 rok,
skład j.w.**

**Test 3 – 2014 rok,
co najmniej 40 reprezentantów
użytkowników**

Na dzień składania strategii przystąpienie do testowania innowacji zadeklarowało 19 urzędów:

- miast na prawach powiatu: Bielsko-Biała, Tychy, Rybnik, Częstochowa, Bytom, Gliwice, Dąbrowa Górnicza, Chorzów, Żory, Sosnowiec, Piotrków Trybunalski, Tarnów, Krosno, Kalisz
- gmin: Radlin, Jaworze, Lubliniec
- starostw powiatowych: zawierciański i piotrkowski



BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ

KONCEPCJA REALIZACJI W PROJEKCIE ŚZGiP

Zidentyfikowane obszary wspólne

1. Postępowanie administracyjne

- 1) Pozwolenie na budowę, przebudowę i rozbudowę obiektów budowlanych oraz zmiany sposobu użytkowania (powiat)**
- 2) Warunki zabudowy i zagospodarowania terenu (gminy)**
- 3) Wydawanie decyzji środowiskowych (gminy, powiaty)**

2. Rejestracja działalności gospodarczej (zadanie zlecone z zakresu administracji rządowej realizowane przez gminy)

3. Naliczanie zobowiązań i egzekwowanie dochodów należnych z tytułu podatków i opłat lokalnych - podatek od nieruchomości (gminy)



BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ KONCEPCJA REALIZACJI W PROJEKCIE ŚZGiP

Zidentyfikowane obszary wspólne – cd.

4. Utrzymanie infrastruktury miejskiej -> oświetlenie (gminy)
5. Organizacja sieci szkół w zakresie dotyczącym kształcenia obowiązkowego (szkoły podstawowe, gimnazja i szkoły ponadgimnazjalne – gminy; ponadgimnazjalne zawodowe – powiaty)
6. Realizacja usług społecznych w drodze konkursów na działalność pożytku publicznego
7. Zarządzanie zasobami ludzkimi (gminy i powiaty)
8. Organizacja pracy urzędy (gminy i powiaty)
9. Propozycja dla uczestników: organizacja żłobków (gminy - zakres do konsultacji oraz zatwierdzenia przez przedstawicieli urzędów) w miejsce realizacji usług publicznych w drodze konkursów na działalność pożytku publicznego



BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ

KONCEPCJA REALIZACJI W PROJEKCIE ŚZGiP

FAZA I PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE

MODEL PROWADZENIA	KTO?	KIEDY?	ZAKRES WSPARCIA KOMPETENCYJNEGO
Krok 1 Ustalanie / weryfikacja założeń do benchmarkingu na podstawie rekomendowanych zmian (procesy, metody pomiaru, zasady zbierania danych, przebieg benchmarkingu).	L	styczeń	
Krok 2 Zawieranie / aktualizacja porozumień w sprawie realizacji benchmarkingu w oparciu o zweryfikowane założenia. Ustalenie koordynatorów benchmarkingu ze strony uczestników.	L	styczeń - luty	

BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ KONCEPCJA REALIZACJI W PROJEKCIE ŚZGiP

FAZA I PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE c.d.

MODEL PROWADZENIA	KTO?	KIEDY?	ZAKRES WSPARCIA KOMPETENCYJNEGO
<p>Krok 3 Przygotowanie merytoryczne koordynatorów benchmarkingu do uruchomienia projektu w urzędach.</p> <p>[koordynator i zastępca, prawdopodobnie dwa terminy]</p>	L	marzec	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją, studia przypadków ukazujące praktyczne zastosowanie strategii benchmarkingowej (warsztaty 1 dzień z 3) <input type="checkbox"/> Etyka pracowników samorządowych - znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego. (warsztaty 2 dzień z 3) <input type="checkbox"/> Komunikacja w aspekcie organizacyjnym (zarządzanie komunikacją w organizacji) oraz w aspekcie interpersonalnym (indywidualne typy zachowania i komunikowania) (warsztaty 3 dzień z 3)
<p>Krok 4 Przygotowanie organizacyjne koordynatorów do benchmarkingu</p>	L	kwiecień	<p>Spotkanie robocze (1 dzień) Narzędzia / harmonogramy</p>

BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ

KONCEPCJA REALIZACJI W PROJEKCIE ŚZGiP

FAZA II ANGAŻOWANIE ORGANIZACJI

MODEL PROWADZENIA	KTO?	KIEDY?	ZAKRES WSPARCIA KOMPETENCYJNEGO
Krok 5 Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – wprowadzenie do benchmarkingu	U <= L	kwiecień	Wprowadzenie do benchmarkingu. Istota benchmarkingu. Wykorzystanie benchmarkingu w realizacji kontroli zarządczej w urzędach (e-learning) [dowolność koordynatora czy wdroży e-learning oraz kogo nim obejmie]
Krok 6 Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – zasady wykorzystywania danych innych organizacji w procesie benchmarkingu Podniesienie świadomości	L <= U	maj	Etyka pracowników samorządowych – znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego (e-learning) [szkolenie obligatoryjne dla osób mających dostęp do zgromadzonych danych]

BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ

KONCEPCJA REALIZACJI W PROJEKCIE ŚZGiP

FAZA II ANGAŻOWANIE ORGANIZACJI c.d.

MODEL PROWADZENIA	KTO?	KIEDY?	ZAKRES WSPARCIA KOMPETENCYJNEGO
Krok 7 Przygotowanie organizacyjne urzędników do etapu gromadzenia danych	L	maj	Szkolenie informatyczne – portal do gromadzenia i przetwarzania danych benchmarkingowych [warsztaty, 1 dzień; duże prawdopodobieństwo: K-ce]
Krok 8 Wprowadzenie danych wejściowych do benchmarkingowej bazy danych Tutaj największe zaangażowanie Urzędów.	U	czerwiec	

BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ

KONCEPCJA REALIZACJI W PROJEKCIE ŚZGiP

FAZA III POSZUKIWANIE

MODEL PROWADZENIA	KTO?	KIEDY?	ZAKRES WSPARCIA KOMPETENCYJNEGO
Krok 9 Analiza wyników osiągniętych przez uczestników benchmarkingu	L	lipiec - sierpień	
Krok 10 Konsultacja wątpliwości z właścicielami danych [telefoniczna, mailowa – elastyczność]	L ↔ U	lipiec - sierpień	
Krok 11 Identyfikacja dobrych praktyk	L	sierpień	

BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ

KONCEPCJA REALIZACJI W PROJEKCIE ŚZGiP

FAZA IV POGŁĘBIANIE WIEDZY

MODEL PROWADZENIA	KTO?	KIEDY?	ZAKRES WSPARCIA KOMPETENCYJNEGO
Krok 12 Opis dobrych praktyk Indywidualne wywiady pogłębione na miejscu	L ↔ U	wrzesień	
Krok 13 Wymiana doświadczeń – prezentacja dobrych praktyk	L ↔ U	październik	Spotkania robocze w grupach dyskusyjnych w gronie osób wprost związanych z danym zadaniem [1 dzień, duże prawdopodobieństwo: K-ce]

BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ

KONCEPCJA REALIZACJI W PROJEKCIE ŚZGiP

FAZA V WNIOSKOWANIE I DOSKONALENIE

MODEL PROWADZENIA	KTO?	KIEDY?	ZAKRES WSPARCIA KOMPETENCYJNEGO
Krok 14 Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w procesach poddanych benchmarkingowi	U	listopad	1) Warsztaty: Zarządzanie zmianą — w aspekcie organizacyjnym oraz zarządzania przez cele (1 dzień z 2) Ocena ryzyka dla działań innowacyjnych (2-gi dzień z 2) 2) Warsztaty: Automotywacja i motywacja w procesie zmian — aspekt psychologiczny (m.in. metody coachingowe w pracy z oporem wobec zmiany, warsztaty 1 dniowe)
Krok 15 Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w procesie prowadzenia benchmarkingu w oparciu o informacje zwrotne od urzędów.	L	grudzień	

ORGANIZACJA SIECI SZKÓŁ PUBLICZNYCH W ZAKRESIE DOTYCZĄCYM KSZTAŁCENIA OBOWIĄZKOWEGO

- szkoły podstawowe, gimnazja i szkoły ponadgimnazjalne (podział na szkolnictwo ponadgimnazjalne zawodowe – zadanie powiatu; pozostałe – zadanie gminy)

Usługa : Organizacja sieci szkół publicznych, gmin w tym miast na prawach powiatu oraz powiatów	
Cel ogólny	Optymalizacja sieci szkół publicznych przy zachowaniu odpowiednich standardów
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Zmiana struktury finansowania szkół publicznych z budżetu gminy/powiatu (zwiększenie relacji wydatków inwestycyjnych na modernizację i rozwój infrastruktury edukacyjnej w stosunku do wydatków bieżących gminy/powiatu na edukację).

W kwestii standardów w odniesieniu do szkół nie istnieją jasne wytyczne w prawodawstwie polskim ani praktykach światowych, w tym OECD. W przypadku sieci szkół można odnosić się do dwóch rodzajów standardów. Z jednej strony mogą to być takie standardy jak ilości uczniów oddziały, liczba uczniów przypadających na 1 nauczyciela, co których nie ma wąsko określonej optymalnej liczby. Przykładowo wskaźnik liczba uczniów na 1 nauczyciela powinna oscylować pomiędzy 10 i 25, gdyż słabsze wyniki osiągają uczniowie ze szkół ze wskaźnikiem poniżej 10 i powyżej 25. W Polsce ten wskaźnik wynosi 10. Z kolei liczba średnia uczniów w oddziale to ok 20. Zob. Wzorowy urząd czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki, red. W Misiąg, Warszawa 2005 s.140-145. Za standard należy uznać liczbę uczniów w oddziale poniżej 30, chociaż w niektórych przypadkach polskie przepisy podają liczbę 24 lub 26 jako te przy których należy dzielić klasy na grupy.

ORGANIZACJA SIECI SZKÓŁ PUBLICZNYCH W ZAKRESIE DOTYCZĄCYM KSZTAŁCENIA OBOWIĄZKOWEGO

Wskaźnik efektywności	<ul style="list-style-type: none"> • $W_{DOF} = (K_{SP} / W_O) * 100\%$ Wskaźnik dofinansowania K_{SP} - Kwota dofinansowania gminy/powiatu do wydatków ogółem na szkoły publiczne
Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje wielkość zaangażowania własnych środków finansowych przeznaczonych na szkoły publiczne.
Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest dofinansowanie z budżetu gminy/powiatu i większe obciążenie finansowe.
Przykład	<ul style="list-style-type: none"> • $W_{DOF} = (K_{SP} / W_O) * 100\%$ $W_{DOF} = (14\ 000\ 000 / 32\ 000\ 000) * 100\% = 43,75\%$ Wskaźnik dofinansowania urzędu do całości wydatków na szkoły publiczne wynosi 43,75 %
Wskaźnik efektywności	<ul style="list-style-type: none"> • $W_{SD} = (K_{WI} / W_O) * 100\%$ Wskaźnik struktury dofinansowania K_{WI} - Kwota wydatków inwestycyjnych gminy/powiatu do całości dofinansowania na szkoły publiczne K_{SP}
Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaką część dofinansowania stanowią wydatki inwestycyjne. Rozwój i utrzymanie infrastruktury oświatowej to główne zadanie samorządów. Otrzymywana subwencja w założeniu powinna pokryć bieżące wydatki, w tym wynagrodzenia.
Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest skala przeznaczania własnych środków na cele rozwojowe (inwestycyjne).
Przykład	<ul style="list-style-type: none"> • $W_{SD} = (K_{WI} / W_O) * 100\%$ $W_{SD} = (5\ 000\ 000 / 14\ 000\ 000) * 100\% = 35,75\%$ Wydatki inwestycyjne stanowią 35,75 % kwoty dofinansowania do szkół publicznych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**ŚLĄSKI ZWIĄZEK
GMIN I POWIATÓW**
ul. Stalmacha 17
40-055 Katowice
tel.: +4832/ 251 10 21, 609 03 50,
fax.: +4832/ 251 09 85, 609 03 61

**UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY**



Mariusz Śpiewok

Śląski Związek Gmin i Powiatów
e-mail: benchmarking@silesia.org.pl
www.benchmarking.silesia.org.pl
Tel: 32 77 60 161, 501 355 568

**DZIĘKUJĘ
ZA UWAGĘ**