

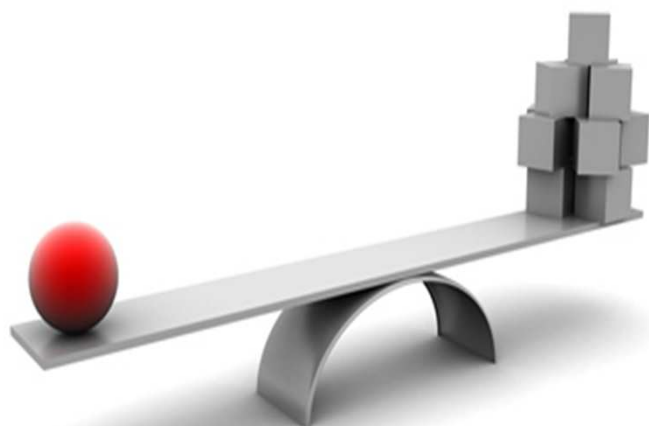


**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**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 Ekologii  
Katowice, dnia 2 lutego 2012 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

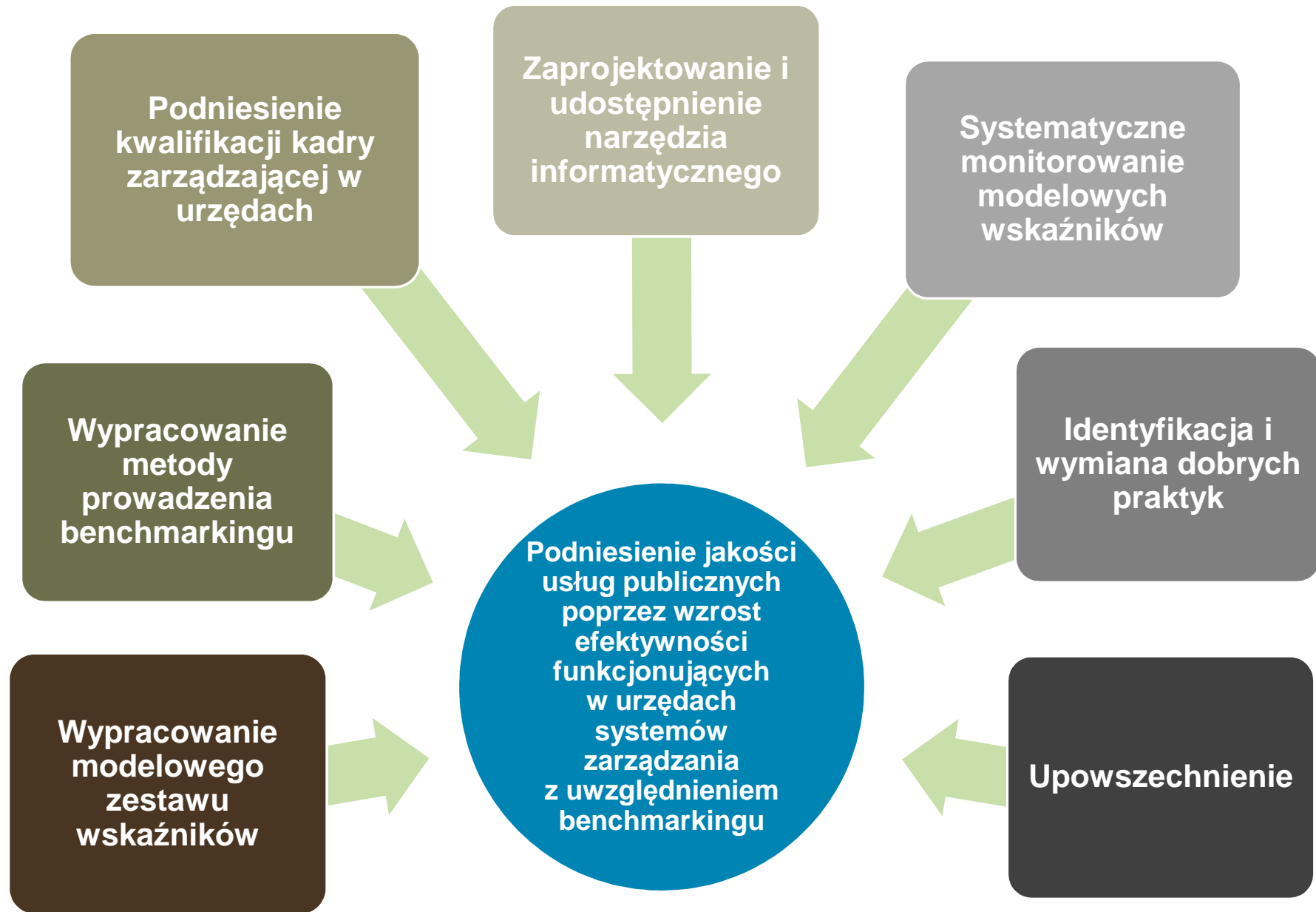
## ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY

## 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?**

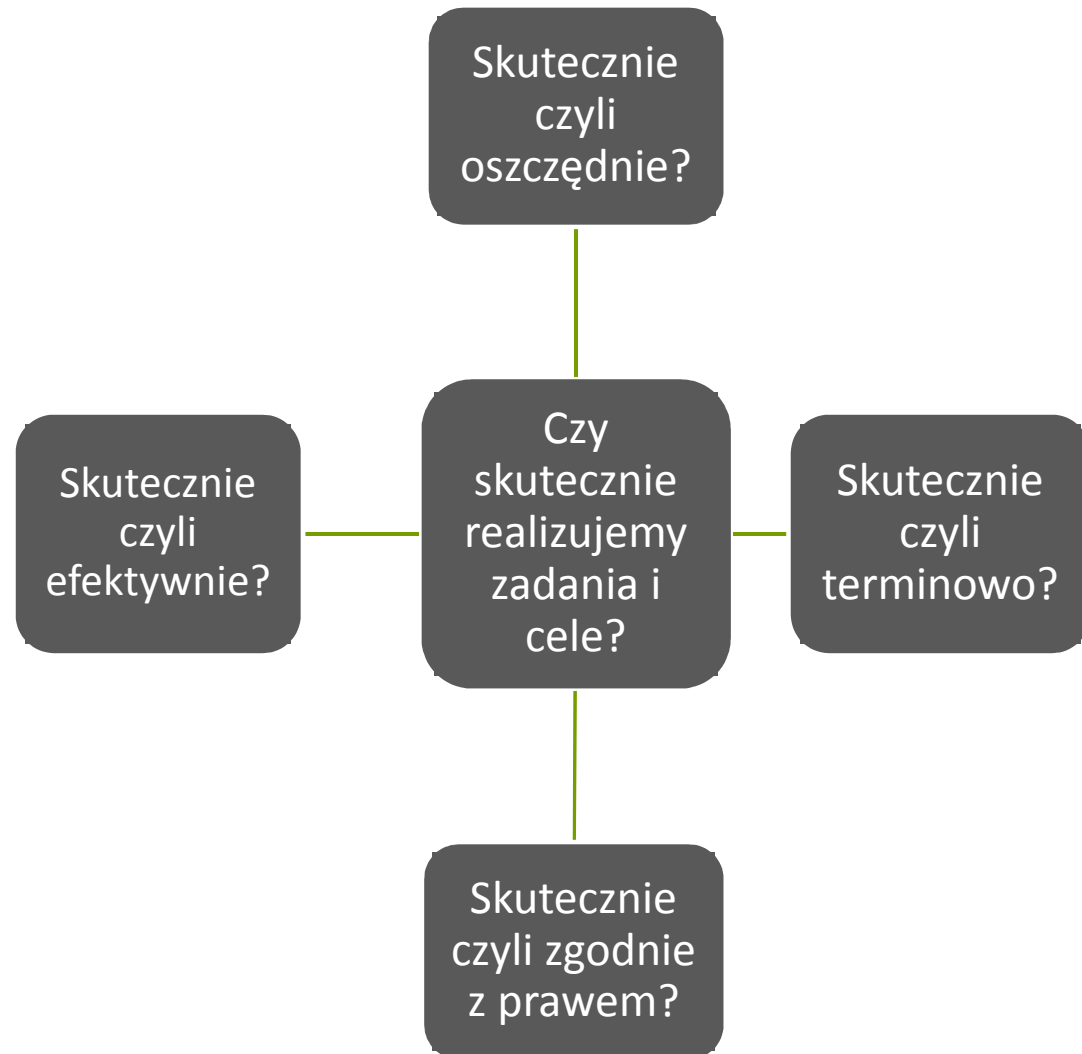
Czy są jednostki,  
których wyniki wskazują  
wyraźnie, że zadanie  
może być realizowane  
skuteczniej?

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 19 reprezentantów  
użytkowników**

**Test 2 – 2013 rok,  
skład j.w.**

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

Urzędy m. st. na prawach powiatu: Bielsko-Biała, Tychy, Rybnik, Częstochowa, Bytom, Gliwice, Dąbrowa Górnicza, Chorzów, Żory, Sosnowiec, Piotrków Trybunalski, Tarnów, Krosno, Kalisz

- urzędy gmin: Radlin, Jaworze, Lubliniec
- starostwa powiatowe: 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. Organizacja opieki nad dziećmi do lat 3**





# BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ

## KONCEPCJA REALIZACJI W PROJEKCIE ŚZGiP

---

### FAZA I PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE

MODEL PROWADZENIA	KTO?	KIEDY?	ZAKRES WSPARCIA KOMPETENCYJNEGO
<b>Krok 1</b> Ustalanie / weryfikacja założeń do benchmarkingu na podstawie rekomendowanych zmian (procesy, metody pomiaru, zasady zbierania danych, przebieg benchmarkingu).	L	styczeń	
<b>Krok 2</b> 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><b>Krok 3</b> 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"> <li><input type="checkbox"/> Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją, studia przypadków ukazujące praktyczne zastosowanie strategii benchmarkingowej (warsztaty 1 dzień z 3)</li> <li><input type="checkbox"/> Etyka pracowników samorządowych - znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego. (warsztaty 2 dzień z 3)</li> <li><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)</li> </ul>
<p><b>Krok 4</b> 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
<b>Krok 5</b> 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]
<b>Krok 6</b> 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
<b>Krok 7</b> 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]
<b>Krok 8</b> 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
<b>Krok 9</b> Analiza wyników osiągniętych przez uczestników benchmarkingu	L	lipiec - sierpień	
<b>Krok 10</b> Konsultacja wątpliwości z właścicielami danych [telefoniczna, mailowa – elastyczność]	L ↔ U	lipiec - sierpień	
<b>Krok 11</b> 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
<b>Krok 12</b> Opis dobrych praktyk Indywidualne wywiady pogłębione na miejscu	L ↔ U	wrzesień	
<b>Krok 13</b> 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
<b>Krok 14</b> 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)
<b>Krok 15</b> Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w procesie prowadzenia benchmarkingu w oparciu o informacje zwrotne od urzędów.	L	grudzień	

## BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ

### KONCEPCJA REALIZACJI W PROJEKCIE ŚZGiP

---

#### 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)
- **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



**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](mailto:benchmarking@silesia.org.pl)  
[www.benchmarking.silesia.org.pl](http://www.benchmarking.silesia.org.pl)  
Tel: 32 77 60 161, 501 355 568

**DZIĘKUJĘ  
ZA UWAGĘ**