

PRZEWODNIK

dla jednostek zainteresowanych przystąpieniem do przedsięwzięcia
„Benchmarking usług publicznych” 2022-2024

Spis treści

1. O PRZEDSIĘWZIĘCIU	2
2. GRUPA UCZESTNIKÓW PRZEDSIĘWZIĘCIA	3
3. NAD CZYM PRACUJEMY?	3
4. SKRÓCONY MODEL PROWADZENIA BENCHMARKINGU	7
5. KORZYŚCI Z PRZYSTĄPIENIA DO BENCHMARKINGU	7
6. CZEGO OCZEKUJEMY OD JEDNOSTEK PRZYSTĘPUJĄCYCH DO PRZEDSIĘWZIĘCIA?	8
7. JAK PRZYSTĄPIĆ DO PRZEDSIĘWZIĘCIA?	8

1. O PRZEDSIĘWZIĘCIU



Przedsięwzięcie „Benchmarking usług publicznych” zostało zapoczątkowane w 2015 r. jako kontynuacja projektu „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych”, realizowanego przy współfinansowaniu ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2011–2015. Śląski Związek Gmin i Powiatów za jego realizację otrzymał tytuł Lidera Innowacji. Projekt został pozytywnie oceniony także przez uczestników, tj. jednostki samorządu terytorialnego (JST), stąd decyzja o jego kontynuacji w nieco zmodyfikowanej formule i finansowaniu głównie ze środków własnych Śląskiego Związku Gmin i Powiatów.

Przedsięwzięcie „Benchmarking usług publicznych” jest adresowane do wszystkich JST, które zainteresowane są porównaniem sposobów realizacji kluczowych usług publicznych w grupie podobnych do siebie jednostek na podstawie obiektywnych danych.

Dotychczas przeprowadzono 10 cykli benchmarkingowych, a obecnie prowadzone są przygotowania do kolejnych trzech – począwszy od 2022 roku.

Mimo pewnych zmian, które zaszły w formule przedsięwzięcia, **cel** pozostaje niezmienny i jest nim podniesienie jakości usług publicznych poprzez wzrost efektywności funkcjonujących w jednostkach systemów zarządzania.

BENCHMARKING:

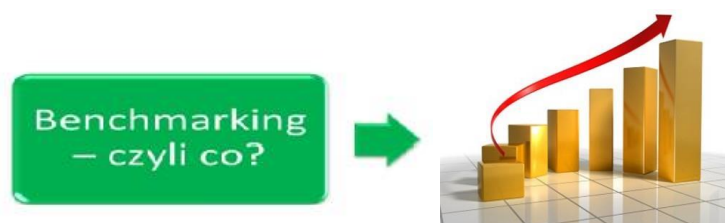
metoda zarządzania polegająca na porównywaniu praktyk stosowanych w swojej jednostce do tych, które wykorzystywane są w jednostkach uznawanych za najlepsze w określonej dziedzinie. Wynik tej analizy stanowi podstawę doskonalenia procesów w instytucji. Benchmarking nie polega na kopiowaniu rozwiązań, ale na twórczym adaptowaniu, wykrywaniu okoliczności sprawiających, że dany proces jest realizowany efektywnie. Dzięki wykorzystaniu benchmarkingu instytucja ma możliwość uczenia się na doświadczeniach innych, oszczędzając jednocześnie czas i środki, które potrzebne by były do nosiszukiwania rozwiązań na własną rękę.

2. GRUPA UCZESTNIKÓW PRZEDSIĘWZIĘCIA

Przedsięwzięcie „Benchmarking – Kontynuacja” realizowane jest we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, które poddawane są benchmarkingowi w trzech grupach porównawczych – miast na prawach powiatu, gmin i powiatów. W 2021 roku były to:

- Miasta na prawach powiatu: Bielsko-Biała, Bydgoszcz, Bytom, Częstochowa, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Jaworzno, Krosno, Lublin, Mysłowice, Ruda Śląska, Rzeszów, Tarnów, Tychy, Zabrze i Żory,
- Gminy: Bieruń, Cieszyn, Czechowice-Dziedzice, Czeladź, Kochanowice, Konopiska, Miasteczko Śląskie, Miedźno, Nowy Targ, Pyskowice, Radlin, Wodzisław Śląski i Zbrostowice,
- Powiaty: Opoczyński, Piotrkowski, Radomszczański, Sieradzki, Wieruszowski i Zduńskowolski.

3. NAD CZYM PRACUJEMY?



Przedsięwzięcie, które ma na celu **podniesienie jakości usług publicznych**, opiera się na szeregu narzędzi, którymi są:

- 1) **Zestaw kluczowych procesów** realizowanych w urzędach, zidentyfikowany przez przedstawicieli urzędów uczestniczących w przedsięwzięciu, przewidzianych do objęcia badaniami benchmarkingowymi. W 2022 r. będą to:



1. zadania zlecone z zakresu administracji rządowej: gromadzenie i aktualizacja Państwowego zasobu geodezyjnego i kartograficznego (PZGiK);
2. zadania ustawowo zlecone jst – ze szczególnym uwzględnieniem poziomu dofinansowania;
3. inwestycje: proces opiniowania dokumentacji projektowych, realizacja inwestycji miejskich, realizacja remontów i inwestycji;
4. funkcjonowanie urzędu: e-usługi i cyfryzacja i/lub dostępność.

Dodatkowo grupie benchmarkingowej udostępnione zostaną materiały z przeprowadzonej analizy w obszarze finansów (w tym: analiza wskaźników budżetowych, struktura wydatków majątkowych i źródła ich finansowania, dofinansowanie zadań subwencionowanych środkami własnymi).

- 2) **Zestaw wskaźników monitorowania efektywności** – we wskazanych zakresach ustala się cele procesów, mierniki oraz wskaźniki ich monitorowania. Na stronie www.benchmarking.silesia.org.pl (zakładka *Benchmarking – Kontynuacja 2015–2021* → *Zestaw wskaźników* → *Aktualnie obowiązujący Zestaw wskaźników*) dostępny jest zestaw wskaźników monitorowania efektywności usług publicznych, na podstawie którego w 2021 roku prowadzono benchmarking procesów realizowanych w roku poprzednim, czyli 2020.



Wskaźniki zastosowane do procesów to:

- ✚ **Wskaźniki skuteczności** – pokazują stopień realizacji zakładanych celów
- ✚ **Wskaźniki efektywności** – określają stosunek efektów do nakładów osiągniętych w danym działaniu
- ✚ **Wskaźniki terminowości** – obrazują czas wykonania danej usługi i stopień zgodności osiągniętych rezultatów z określonymi terminami
- ✚ **Wskaźniki oszczędności** – pokazują, czy dane zadanie może być realizowane przy niższych nakładach/zasobach

- 3) **Ankieta benchmarkingowa** – formularz określający rodzaj danych, za których zebranie odpowiedzialni są przedstawiciele JST uczestniczących w przedsięwzięciu



I. Informacje ogólne o urzędzie i danej jednostce terytorialnej

Osoba odpowiedzialna :

Pytanie	Odpowiedź	Uwagi odpowiadającego
1.Powierzchnia gminy, powiatu, miasta na prawach powiatu w tys km2		
2.Liczba mieszkańców zameldowanych na pobyt stały i czasowy na dzień 31 grudnia danego roku (miasta, powiatu). Dane z ewidencji ludności (*)		
3.Liczba wszystkich etatów na dzień 31 grudnia danego roku (*)		
4.Liczba etatów na dzień 31 grudnia badanego roku na stanowiskach urzędniczych		
5.Liczba etatów na dzień 31 grudnia danego roku na stanowiskach kierowniczych		
6.Liczba etatów na dzień 31 grudnia badanego roku na stanowiskach pomocniczych i obsługi		
7.Liczba etatów na dzień 31 grudnia danego roku na stanowiskach doradców i asystentów		
8.Liczba stanowisk, na których zatrudnienie nastąpiło na podstawie wyboru lub powołania		
9.Wykaz wydziałów z liczbą pracowników na dzień 31 grudnia danego roku z podziałem na urzędnicze, pomocnicze i obsługi (zestawienie) (*)		
<p><i>Uwagi:</i> Formularz z wymaganymi pozycjami: Lp/Nazwa komórki organizacyjnej/liczba osób/liczba etatów - w tym na stanowiskach urzędniczych/kierowniczych/pomocniczych/obsługi - wysłać mail'em na adres benchmarking@silesia.org.pl, a w niniejszym systemie tylko potwierdzić czy wysłano</p>		
10.Powierzchnia użytkowa lokali zajmowanych przez urząd/starostwo (m2)		

Tabela: Przykład ankiety benchmarkingowej

- 4) Narzędzie informatyczne do gromadzenia i przetwarzania danych benchmarkingowych** – program informatyczny dostępny dla uczestników projektu online (bez konieczności dodatkowych instalacji na komputerach), do którego jednostki wprowadzają pozyskane dane liczbowe, zgodnie z ankietą z punktu 3. Narzędzie to umożliwia przechowywanie danych oraz ich analizę poprzez automatyczne przeliczanie danych według ustalonych wskaźników wraz z prezentacją wyników w postaci tabel i wykresów.

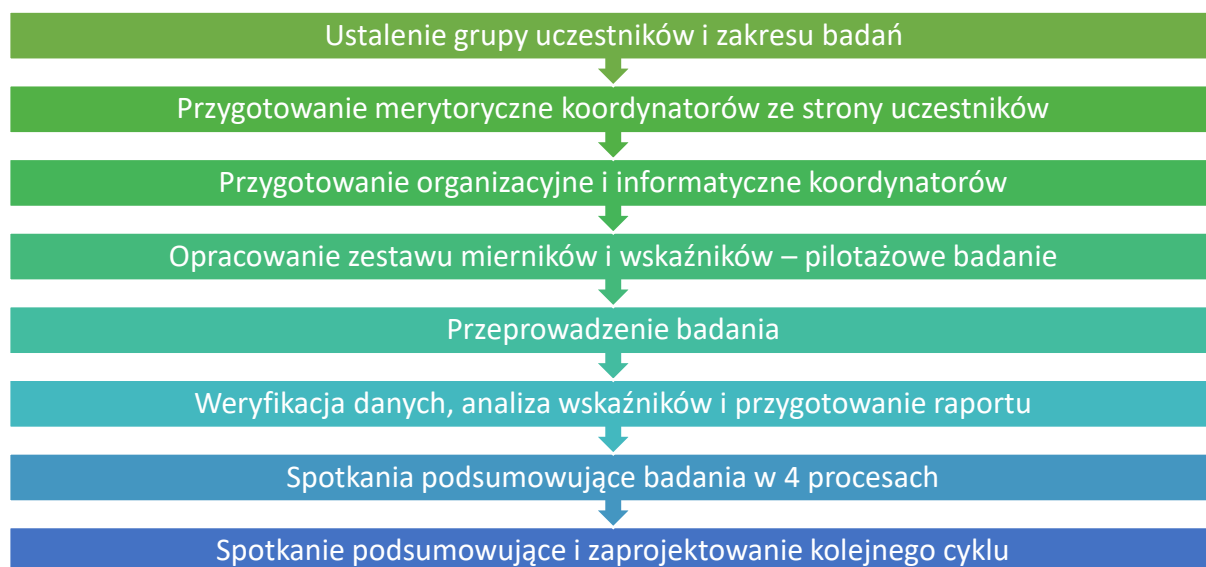




Rysunek: Wizualizacja narzędzia informatycznego

- 5) **Szkolenia kompetencyjne** – szkolenia mające na celu przygotowanie pracowników urzędów do uruchomienia i prowadzenia benchmarkingu w swoich jednostkach, a także szkolenia rozwijające kompetencje miękkie koordynatorów i zastępców koordynatorów odbywające się corocznie, podczas trzydniowego spotkania podsumowującego cykl benchmarkingowy. Dotychczas były to m. in. szkolenia na temat efektywnego zarządzania zespołem pracowniczym, rozwiązywania konfliktów, inteligencji emocjonalnej w pracy kierowniczej czy wystąpień publicznych.
- 6) **Badania ad hoc** – sposób na szybkie zebranie informacji z innych jednostek na tematy, które nie zostały objęte regularnym benchmarkingiem (wymienione w punkcie 1) i w których nie zdecydowano się na identyfikację dobrych praktyk, a są istotne z punktu widzenia danej JST. Często stają się podstawą do dokonania zmian w dotychczasowym sposobie działania. Uczestnicy benchmarkingu chętnie biorą udział w tych badaniach mimo ich dobrowolnego charakteru, co świadczy o ich wysokiej użyteczności.
- 7) **Grupa Innowacji Samorządowych** – to dodatkowe działanie, w którym grupa osób zainteresowanych wypracowaniem innowacji w zakresie działań samorządowych prowadzi prace koncepcyjne oraz testowe narzędzi odpowiadających na bieżące potrzeby urzędów. Przykładem prac GIS jest opracowanie Narzędzia Oceny Skuteczności Efektywnej Kontroli, które zostało udostępnione wszystkim zainteresowanym JST na stronie www.benchmarking.silesia.org.pl (zakładka NOSEK), czy też prace nad zestawem wskaźników monitorujących smart city oraz Projekt procedury zgłaszania przypadków nieprawidłowości oraz ochrony osób dokonujących zgłoszeń (sygnalistów) .

4. SKRÓCONY MODEL PROWADZENIA BENCHMARKINGU



5. KORZYŚCI Z PRZYSTĄPIENIA DO BENCHMARKINGU

Wprowadzenie benchmarkingu do kultury organizacyjnej urzędu w istotny sposób wpływa na efektywność zarządzania zadaniami, na co zwracają uwagę dotychczasowi uczestnicy przedsięwzięcia. Wśród najważniejszych i najczęściej wymienianych korzyści są:

- ✚ Informacja o własnych osiągnięciach w danej dziedzinie, o pozycji wskaźników w danym obszarze na tle innych podobnych jednostek,
- ✚ Dostęp do danych, które dzięki narzędziu informatycznemu można analizować w wielu wymiarach, w zależności od własnych potrzeb,
- ✚ Dostęp do innowacyjnych rozwiązań i możliwość skorzystania z nich, zaimplementowania ich w formie dostosowanej do własnych potrzeb,
- ✚ Rozszerzenie sieci kontaktów wśród przedstawicieli JST, stworzenie warunków do wymiany doświadczeń wśród instytucji borykających się z podobnymi problemami, może przyczynić się do powstania nowych, ważnych dla samorządu inicjatyw,
- ✚ Poszerzanie kompetencji urzędników poprzez ciągłą wymianę doświadczeń oraz udział w spotkaniach organizowanych przez Śląski Związek Gmin i Powiatów,
- ✚ Dostęp do szybkiej informacji na temat lokalnych usług publicznych poprzez badania ad hoc.

Końcowym efektem wdrożenia benchmarkingu może być wzrost zadowolenia mieszkańców z jakości świadczonych przez urząd usług publicznych jako konsekwencja podwyższenia jakości zarządzania procesami realizowanymi w JST.

6. CZEGO OCZEKUJEMY OD JEDNOSTEK PRZYSTĘPUJĄCYCH DO PRZEDSIĘWZIĘCIA?

Przede wszystkim:

1. Podpisania Porozumienia określającego zasady współpracy w ramach projektu w tym: wyznaczenia dwóch osób, które będą koordynowały benchmarking z ramienia jednostki (koordynator oraz zastępca koordynatora).
2. Przestrzegania Kodeksu Zasad Postępowania w Benchmarkingu, stanowiącego załącznik do porozumienia.
3. Regularnego udziału i pełnego zaangażowania w organizowanych w ramach przedsięwzięcia spotkaniach/szkoleniach.
4. Przestrzegania zapisów Porozumienia.

7. JAK PRZYSTĄPIĆ DO PRZEDSIĘWZIĘCIA?

Jednostki zainteresowane przystąpieniem do przedsięwzięcia proszone są o pisemne przesłanie informacji o chęci współpracy drogą elektroniczną na adres benchmarking@silesia.org.pl wraz z danymi do kontaktu w tej sprawie.

Śląski Związek Gmin i Powiatów
ul. Kościuszki 43/5
40-048 Katowice
Tel. 32 25 11 021
benchmarking@silesia.org.pl

Osoby do kontaktu:

*Monika Lebek, Kierownik ds. wspierania rozwoju lokalnego i współpracy,
e-mail: mlebek@silesia.org.pl,
tel. 32 25 11 021*

*Katarzyna Kamieniobrodzka-Bartosik, St. specjalista ds. procesów benchmarkingowych i analiz usług publicznych, e-mail: kkamieniobrodzka@silesia.org.pl,
tel. 32 609 03 55*

Po otrzymaniu wiadomości, biuro skontaktuje się z konkretną jednostką i ustali dalsze kroki działania.

SERDECZNIE ZAPRASZAMY !

Zachęcamy także do odwiedzenia strony internetowej www.benchmarking.silesia.org.pl. Znajdą tam Państwo wiele przydatnych informacji na temat dotychczasowej realizacji przedsięwzięcia, co być może, mamy nadzieję, zachęci Państwa do przyłączenia się do grupy benchmarkingowej.

SZUKAMY NAJLEPSZYCH ROZWIĄZAŃ – RAZEM ZNACZY LEPIEJ!

