



# Benchmarking

szukamy najlepszych rozwiązań

## OPIS PRODUKTU FINALNEGO PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

### Temat innowacyjny:

Monitorowanie jakości usług publicznych między innymi 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  
ul. Kościuszki 43/5  
40-048 Katowice

### Tytuł projektu:

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

### Numer umowy:

UDA – POKL.05.02.01-00-146/10-01

Katowice, październik 2014 r.



## Wprowadzenie

Prezentowany produkt finalny o nazwie „**Benchmarking narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych**” jest zgodny z opisem zawartym w Strategii Projektu Innowacyjnego Testującego i pozwala na osiągnięcie celu, jakim jest podniesienie jakości usług publicznych poprzez wzrost efektywności funkcjonujących w urzędach systemów zarządzania z uwzględnieniem benchmarkingu oraz celów szczegółowych, którymi są:

- 1) modelowy zestaw wskaźników pomiaru efektywności realizacji usług publicznych w urzędach,
- 2) metody prowadzenia badań systemowych benchmarkingowych z uwzględnieniem specyfiki działania jednostek,
- 3) podniesienie kwalifikacji kadry zarządzającej w urzędach z zakresu monitorowania i doskonalenia realizacji usług publicznych w oparciu o wypracowany schemat kompetencyjny,
- 4) narzędzie informatyczne do systemowego monitorowania efektywności działania urzędów,
- 5) włączenie użytkowników produktu w proces systematycznego monitorowania modelowych wskaźników,
- 6) identyfikacja i wymiana dobrych praktyk w oparciu o wypracowany model prowadzenia benchmarkingu wśród użytkowników produktu,
- 7) upowszechnienie modelowych wskaźników efektywności, uśrednionych wyników monitorowania oraz dobrych praktyk wśród odbiorców produktu.

Produkt finalny to narzędzie zarządzania pozwalające na skuteczne wdrażanie i upowszechnianie w jednostkach systemowego benchmarkingu wspierającego proces monitorowania i doskonalenia kluczowych procesów.

Biorąc pod uwagę sugestie użytkowników i odbiorców oraz opinie ewaluatorów i ekspertów zatrudnionych w trakcie trzech cykli testowych projektu w ostatecznej wersji produktu zmodyfikowano, w stosunku do założeń wstępnej wersji produktu, terminy poszczególnych faz prowadzenia benchmarkingu, doprecyzowano zestaw kluczowych wskaźników zwłaszcza w zakresie celów operacyjnych określonych dla potrzeb benchmarkingu. Po drugim cyklu testowym dobór procesów został zweryfikowany w oparciu o zasadę adekwatności, w trzecim cyklu testowym dwa procesy: wydawanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach oraz rejestrację działalności gospodarczej, zastąpiono procesami: wydawanie decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew lub krzewów oraz gospodarka odpadami komunalnymi. Tym samym przetestowano możliwość szybkiej adaptacji wypracowanego narzędzia do zmieniającego się otoczenia.

Ponadto wsparcie kompetencyjne rozszerzono o dodatkowe narzędzie e-learningowe na platformie <http://e-learning.silesia.org.pl/login/index.php?1>.

W ramach testowania wypracowano również wzór porozumienia uczestników benchmarkingu oraz jego kluczowy element, jakim jest Kodeks etyki w benchmarkingu.

Przedłożona ostateczna wersja produktu finalnego jest więc kwintesencją doświadczeń pozyskanych w okresie testowania, sugestii użytkowników i ekspertów oraz ewaluacji zewnętrznej Projektu.

## I. ELEMENTY SKŁADAJĄCE SIĘ NA PRODUKT FINALNY

### I.1. Modelowy zestaw wskaźników monitorowania efektywności realizacji kluczowych procesów

Procesy kluczowe realizowane przez urząd, to procesy, dla których coroczne wyniki monitorowania powinny bezwzględnie podlegać ocenie na najwyższym szczeblu zarządzania, tj. na poziomie kierownika jednostki. W efekcie pozytywnej weryfikacji wyników kluczowych procesów kierownik urzędu uzyskuje racjonalne zapewnienie, że urząd realizuje usługi publiczne objęte procesem w sposób efektywny, zgodny z prawem, terminowy i oszczędny. W ramach Projektu ustalono, jako kluczowe następujące procesy:

- 1) postępowanie administracyjne:
  - a) wydawanie decyzji pozwolenia na budowę,
  - b) wydawanie decyzji o warunkach zabudowy,
  - c) decyzja o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego,
  - d) uzyskanie decyzji zezwalających na usunięcie drzew lub krzewów,
- 2) utrzymanie infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia,
- 3) gospodarka odpadami,
- 4) monitorowanie zaległości podatkowych z tytułu podatku od nieruchomości,
- 5) egzekwowanie zaległości podatkowych z tytułu podatku od nieruchomości,



- 6) organizacja sieci szkół publicznych w zakresie dotyczącym kształcenia obowiązkowego,
- 7) realizacja usług społecznych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie,
- 8) opieka nad dziećmi do lat 3 (żłobki, kluby dziecięce, dzienny opiekun),
- 9) zarządzanie zasobami ludzkimi,
- 10) organizacja pracy urzędu.

Opisane zestawy wskaźników można zastosować do monitorowania konkretnych usług publicznych realizowanych przez urzędy. Wskaźniki dają możliwość systemowego porównania osiągniętych wyników z wynikami osiąganymi w analogicznych obszarach przez inne, podobne jednostki, co pozwala na wyznaczanie ambitnych celów i wprowadzania systemowych zmian w realizowanych procesach na podstawie doświadczeń podobnych jednostek. Urzędy mają możliwość porównania stopnia osiągnięcia wskaźników na poziomie pojedynczej jednostki, a co za tym idzie możliwość wnioskowania, co do stopnia skuteczności realizowanych zadań. Wypracowana w projekcie metoda pomiaru umożliwi porównanie bez ryzyka błędnego wnioskowania. Modelowy zestaw wskaźników monitorowania pozwala na dokonywanie zmian kluczowych procesów, co zostało przetestowane w trzecim cyklu testowym. Jest to szczególnie istotne w kontekście stale zmieniających się zakresów działania jednostek sektora finansów publicznych. Zestaw wskaźników – **Załącznik Nr 1**.

### I.2. Metodologia prowadzenia benchmarkingu

Benchmarking wpisuje się, wprost, jako kolejny poziom ustawowego obowiązku prowadzenia kontroli zarządczej oraz innych systemów zarządzania, jak np.: system zarządzania jakością. Tym samym każda z jednostek sektora finansów publicznych może wykorzystać elementy składowe tego procesu, przy budowaniu indywidualnego podejścia do systemu zarządzania. Jednak dopiero pełne wdrożenie benchmarkingu pozwala na efektywne i skuteczne wdrożenie systemu kontroli zarządczej.

Wypracowana i przetestowana w projekcie metoda prowadzenia benchmarkingu pozwala na zidentyfikowanie dobrych rozwiązań w monitorowanych obszarach, czyli w systemie kontroli zarządczej. Uwzględni specyfikę jednostek zarówno stowarzyszonych w Śląskim Związku Gmin i Powiatów, jak i w skali ogólnopolskiej. Poniżej w 15 krokach ujętych w pięć faz przedstawiono model prowadzenia benchmarkingu wraz z zakresem wsparcia kompetencyjnego. Szczegółowy opis schematu – **Załącznik nr 2**.

Faza benchmarkingu	Krok	Zakres wsparcia kompetencyjnego
<b>I PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją – studia przypadków ukazujące praktyczne zastosowanie strategii benchmarkingowej.</li> <li>– Etyka pracowników samorządowych – znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego</li> <li>– Komunikacja w aspekcie organizacyjnym (zarządzanie komunikacją w organizacji) oraz w aspekcie interpersonalnym (indywidualne typy zachowania i komunikowania)</li> </ul>
	4. Przygotowanie organizacyjne koordynatorów do benchmarkingu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Spotkanie robocze wraz ze szkoleniem merytorycznym dotyczącym problematycznego obszaru objętego benchmarkingiem</li> </ul>
<b>II ANGAŻOWANIE ORGANIZACJI</b>	5. Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – wprowadzenie do benchmarkingu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wprowadzenie do benchmarkingu. Istota benchmarkingu. Wykorzystanie benchmarkingu w realizacji kontroli zarządczej w urzędach</li> </ul>





Faza benchmarkingu	Krok	Zakres wsparcia kompetencyjnego
	6. Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – zasady wykorzystywania danych innych organizacji w procesie benchmarkingu	– Etyka pracowników samorządowych – znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego
	7. Przygotowanie organizacyjne urzędników do etapu gromadzenia danych	– Szkolenie informatyczne – portal do gromadzenia i przetwarzania danych benchmarkingowych
	8. Wprowadzenie danych wejściowych do benchmarkingowej bazy danych	
III POSZUKIWANIE	9. Analiza wyników osiąganych przez uczestników	
	10. Konsultacja wątpliwości z właścicielami danych	
	11. Identyfikacja dobrych praktyk	
IV POGŁĘBIANIE WIEDZY	12. Opis dobrych praktyk	
	13. Wymiana doświadczeń – prezentacja dobrych praktyk	– Spotkania robocze w grupach dyskusyjnych (z udziałem ekspertów)
FAZA V WNIOSKOWANIE I DOSKONALENIE	14. Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w procesach poddanych benchmarkingowi	– Zarządzanie zmianą – w aspekcie organizacyjnym oraz zarządzania przez cele – Automotywacja i motywacja w procesie zmian – aspekt psychologiczny (między innymi metody coachingowe w pracy z oporem wobec zmiany)
	15. Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w procesie prowadzenia benchmarkingu	– Ocena ryzyka

Istotą wnioskowania z monitorowania procesów jest systematyczne podejście. Zatem w benchmarkingu ważnym elementem jest powtarzalność.

### I.3. Schemat kompetencyjny zapewniający wdrożenie wypracowanego modelu w jednostkach

Efektywne i skuteczne prowadzenie benchmarkingu, ze względu na zróżnicowanie jednostek pod kątem kultury organizacyjnej (w aspekcie znajomości i umiejętności stosowania nowoczesnych metod zarządzania), wymaga odpowiedniego przygotowania kadry zarządzającej. Stąd przebieg cyklu benchmarkingowego powinien być połączony z wyrównywaniem kompetencji uczestników benchmarkingu. Ponadto wypracowany schemat kompetencyjny dla kadry zarządzającej może być przeniesiony na grunt służby przygotowawczej i/lub systemu szkoleń kadry kierowniczej w jednostkach. Wpływa również na wzrost potencjału kadry zarządzającej w sferze wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania do podnoszenia jakości realizacji usług publicznych. Wypracowany system podnoszenia kompetencji przeniesiono do narzędzia e-learningowego, aby umożliwić jednostkom bezkosztowe wdrożenie.

Koncepcję prowadzenia systematycznego benchmarkingu z uwzględnieniem specyfiki jednostek wraz ze schematem kompetencyjnym kadry odpowiedzialnej za wdrożenie benchmarkingu opisano w **Załączniku nr 3**.

### I.4. Narzędzie informatyczne służące do gromadzenia i przetwarzania danych

W celu usprawnienia procesu gromadzenia, analizowania i dostępu do danych pożądane jest wsparcie benchmarkingu narzędziem informatycznym.

Narzędzie pozwala każdemu użytkownikowi na generowanie uśrednionych wyników z wybranej grupy urzędów. Dzięki temu kierownik każdej jednostki, zarówno z grupy benchmarkingowej jak i spoza grupy, może dokonać samooceny wybranego procesu objętego benchmarkingiem. Szczegółowy opis funkcjonalności zawarty jest w opisie narzędzia, który znajduje się w **Załączniku nr 4**.

### I.5. Baza dobrych praktyk ilustrująca szczegółowy przebieg procesów w urzędach osiągających najlepsze rezultaty

Baza dobrych praktyk ilustruje szczegółowy przebieg procesów w urzędach osiągających dobre rezultaty. W trakcie cykli benchmarkingowych bazę dobrych praktyk zawierały Raporty z identyfikacji dobrych praktyk dokonywane przez ekspertów po zakończonym cyklu testowania. Dobrym miejscem na prowadzenie bazy dobrych praktyk jest strona internetowa grupy benchmarkingowej. W trakcie cykli testowych wykorzystano stronę projektu <https://benchmarking.silesia.org.pl/index.php?s=42>.







## I.6. Portal internetowy, publikacja książkowa i publikacje prasowe

Zgodnie z założeniami uruchomiono portal internetowy projektu, który jest podstroną strony głównej Śląskiego Związku Gmin i Powiatów. W związku z tym iż strona będzie funkcjonowała po zakończeniu niniejszego projektu, opis funkcjonalności portalu dostępny jest on line. Po akceptacji opisu produktu finalnego opublikowany zostanie podręcznik w formie książkowej.

Jednocześnie w trakcie trwania projektu cyklicznie ukazywały się publikacje o postępach w realizacji projektu i uzyskanych efektach. Lista publikacji stanowi **Załącznik nr 5**.

## II. PROBLEM, NA KTÓRY ODPOWIADA INNOWACJA

### II.1. Główny problem

Główny problem, na który odpowiada innowacja to brak dostępu do metod i narzędzi zarządczych, które w sposób systemowy i uporządkowany dostarczałyby urzędowi wsparcia w realizacji funkcji zarządczych na poziomie operacyjnym, niezbędnych do świadczenia na rzecz beneficjentów usług publicznych najwyższej jakości. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych nakłada na kierownika jednostki (wójta, burmistrza, prezydenta, starostę) 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. Najważniejszym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji. Podstawowym poziomem kontroli zarządczej jest jednostka sektora finansów publicznych (np. urząd gminy), a nie jednostka samorządu terytorialnego (np. gmina). Dla wdrożenia efektywnego systemu kontroli zarządczej konieczne jest wypracowanie modelowego zestawu wskaźników monitorowania funkcjonowania jednostki na poziomie operacyjnym, a dla skutecznej samooceny osiąganych wyników zapewnienie dostępu do wyników monitorowania w podobnych jednostkach. O ile wdrażane na podstawie indywidualnych decyzji kierowników jednostek systemu (np.: system zarządzania jakością, budżet zadaniowy) podniosły, bez wątpienia, jakość zarządzania w tych jednostkach, to praktyka pokazała, że największy problem to brak standardów. Pomimo iż obowiązek ustawy istnieje od 5 lat, nadal problem jest aktualny, a wypracowane rozwiązania w ramach projektu są innowacyjne. Ponadto zawiązanie formalnej współpracy jednostek pozwala na sukcesywne doskonalenie wypracowanych w projekcie standardów.

### II.2. Adekwatność produktu

Dane pochodzące z diagnozy przeprowadzonej w ramach realizacji pierwszego etapu projektu innowacyjnego testującego i analizy dokonanej w 2011 roku oraz wnioski wynikające z procesu testowania wstępnej wersji produktu i analiza rzeczywistych efektów wskazują na to, że produkt odpowiada na oczekiwania potencjalnych użytkowników. Walorem produktu finalnego jest to, iż został skonsultowany i przetestowany przez bardzo dużą liczbę użytkowników docelowych. Ostatni cykl testowy prowadzony był w grupie 40 urzędów, natomiast konsultacje prowadzone były również w gronie urzędów niebędących uczestnikami ostatniego cyklu. O skuteczności produktu i korzyściach wynikających z jego zastosowania świadczą ponadto wyniki badań prowadzone wśród odbiorców innowacji. Raport z ewaluacji zewnętrznej – **Załącznik nr 6**.

### II.3. Innowacja przyczynia się do rozwiązania problemów następujących grup:

Innowacja wypełnia lukę w sferze zarządzania w jednostkach sektora finansów publicznych, której istotą jest brak mechanizmów wspierających skuteczne wdrożenie benchmarkingu w oparciu o analizę wyników osiąganych przez jednostki na poziomie operacyjnym i modernizuje proces zarządzania na poziomie operacyjnym w konkretnej grupie jednostek. Grupę benchmarkingową może stanowić dowolna liczba urzędów gmin, miast lub starostw powiatowych.

## III. SKUTECZNOŚĆ PRODUKTU FINALNEGO W ROZWIĄZYWANIU PROBLEMÓW GRUPY DOCELOWEJ

W efekcie zastosowania innowacji kierownicy jednostek uzyskują szybki dostęp do aktualnych informacji rozszerzających perspektywę samooceny funkcjonowania zarządzanej jednostki (porównanie do uśrednionych wyników osiąganych w innych jednostkach) oraz umożliwiających doskonalenie nadzorowanych



procesów w oparciu o doświadczenia innych, podobnych urzędów, osiągających najlepsze wyniki (szczegółowy opis przebiegu procesu dla zidentyfikowanych dobrych praktyk). Ponadto wypracowany schemat kompetencyjny dla kadry zarządzającej w zakresie, w jakim zostanie przeniesiony na grunt służby przygotowawczej i/lub systemu szkoleń kadry kierowniczej w jednostkach, wpływa na wzrost potencjału kadry zarządzającej w sferze wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania do podnoszenia jakości realizacji usług publicznych. Efektem globalnym innowacji jest wzrost jakości i efektywności świadczenia usług publicznych w urzędach objętych benchmarkingiem.

Użytkownikami produktu w zakresie dostępu do modelowych wskaźników oceny efektywności, uśrednionych wyników pomiarów, prezentacji dobrych praktyk będą kierownicy urzędów jednostek samorządowych.

Odbiorcami efektów innowacji będą mieszkańcy i przedsiębiorcy gmin i powiatów, w których wdrożony zostanie benchmarking w pełnym zakresie.

#### IV. PRODUKT FINALNY A DOTYCHCZASOWE ROZWIĄZANIA

Produkt finalny wnosi inne niż dotychczas (nowatorskie) podejście do zarządzania procesami w urzędach poprzez wprowadzenie narzędzia wykorzystywanego w biznesie, jakim jest benchmarking. Przed uruchomieniem projektu brak było standardów do prowadzenia monitorowania procesów, co jest podstawą zarządzania jednostką. Działania upowszechniające projekt zainspirowały do uruchomienia w tej formule benchmarkingu przez inne, nie uczestniczące w projekcie jednostki.

#### V. UŻYTKOWNICY, KTÓRZY MOGĄ ZASTOSOWAĆ INNOWACJĘ

W wymiarze instytucjonalnym produkt jest skierowany do jednostek sektora finansów publicznych, a w szczególności do urzędów miast i gmin oraz starostw. Nowe rozwiązania mogą też wdrożyć inne jednostki spoza sektora finansów publicznych prowadzące stały monitoring procesów. Produkt można stosować zarówno w całości jak i w dowolnym zakresie, zwłaszcza w przypadku jednostek spoza sektora finansów publicznych.

#### VI. DZIAŁANIA /NAKŁADY/ZMIANY KONIECZNE DO WDROŻENIA INNOWACJI

Do zastosowania produktu finalnego wystarcza decyzja kierownika jednostki o jego zastosowaniu bez konieczności zmiany otoczenia prawnego i organizacyjnego. Realizacja benchmarkingu w tej formule odbywa się w oparciu o własne zasoby personalne urzędu. Koniecznym warunkiem do wdrożenia benchmarkingu jest uruchomienie partnerstwa, co najmniej dwóch jednostek. Zalecane jest, aby było to partnerstwo sformalizowane. Wzór Porozumienia – **Załącznik nr 7**. W ramach partnerstwa jednostki biorące udział w benchmarkingu, powinny dokonać przeglądu kluczowych procesów, które zamierzają monitorować. Następnie uczestnicy benchmarkingu winni przeprowadzić cykl badań z włączeniem modelu podnoszenia kompetencji, celem wyrównania poziomu kompetencyjnego (odpłatnie korzystając z usług w tym zakresie na rynku szkoleniowym lub nieodpłatnie przy wykorzystaniu platformy e-learningowej). Ponadto wskazane jest wsparcie procesu benchmarkingu o narzędzie informatyczne. W tym celu można wykorzystać opis funkcjonalności narzędzia wypracowanego w ramach projektu i zlecić wykonanie na rynku zewnętrznym lub wprost zastosować narzędzie wykonane i wykorzystane w trakcie projektu.

#### VII. DOSTĘPNOŚĆ PRODUKTU FINALNEGO DLA JEGO PRZYSZŁYCH UŻYTKOWNIKÓW

Produkt finalny jest ogólnodostępnym nowoczesnym narzędziem dla kadry zarządzającej. Możliwe jest jego zastosowanie przez dowolnych użytkowników, w szczególności przez jednostki sektora finansów publicznych. Śląski Związek Gmin i Powiatów, jako jednostka, która wypracowała innowację będzie wspierał inicjatywy podejmowane na rzecz wdrożenia/uruchomienia kolejnych cykli benchmarkingowych. Po zwalidowaniu Produktu finalnego przez Krajową Sieć Tematyczną planuje się publikację książkową oraz konferencję skierowaną do potencjalnych użytkowników innowacji.





Cały czas produkt dostępny będzie na stronie projektu <https://benchmarking.silesia.org.pl/>. Działania włączające zostaną skierowane do czterech grup: wójtowie, burmistrzowie, prezydenci miast i starostowie (kierownicy urzędów).

#### VIII. ZMIANY W ZAKRESIE STRATEGII UPOWSZECHNIANIA

Zgodnie z zapisami Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego ostateczna wersja produktu finalnego wymaga wprowadzenia zmiany w strategii działań upowszechniających. Zaplanowaną konferencję podsumowującą efekty projektu po walidacji innowacji z panelem dyskusyjnym poświęconym roli benchmarkingu w kompleksowym systemie kontroli zarządczej i skutecznym wdrażaniu budżetu zadaniowego należy bezwzględnie przeprowadzić w podziale na część skierowaną do uczestników ostatniego cyklu testowego oraz część otwartą dla potencjalnych użytkowników produktu finalnego, co wymaga organizacji dwudniowej konferencji.

Zmiana podyktowana jest koniecznością omówienia kwestii kontynuacji benchmarkingu przez jednostki biorące udział w cyklu testowym.

#### IX. ZMIANY W ZAKRESIE STRATEGII WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

Ostateczna wersja produktu finalnego nie wymaga wprowadzenia zmian w strategii działań włączających, o których mowa w Strategii Projektu Innowacyjnego Testującego.

#### X. ZAŁĄCZNIKI

1. Zestaw wskaźników
2. Metodologia prowadzenia benchmarkingu
3. Schemat kompetencyjny
4. Opis narzędzia do gromadzenia danych
5. Publikacje prasowe
6. Raport z ewaluacji zewnętrznej
7. Wzór Porozumienia wraz z Kodeksem Etyki

Opracowała:  
Sylwia Uchnast-Gara, ekspert w projekcie  
14 października 2014 roku

Podpisy osób upoważnionych:

**(-) ZYGMUNT FRANKIEWICZ**  
Przewodniczący Związku

**(-) KAZIMIERZ GÓRSKI**  
Zastępca Przewodniczącego Związku

