



BP.0114.21.2013

# PRZEWODNIK

## dla jednostek zainteresowanych przystąpieniem do projektu

### "Benchmarking - narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych"

Projekt innowacyjny testujący realizowany w ramach

Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013

Priorytet V Dobre Rządzenie

Działanie 5.2 Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej

Wartość projektu: 4 773 844 zł

Okres realizacji projektu: 01.01.2011r. - 30.04.2015r.

#### Spis treści

1. CEL PROJEKTU .....	2
2. GRUPA REPREZENTUJĄCA UŻYTKOWNIKÓW I GRUPA ODBIORCÓW .....	2
3. ŁĄCZYMY DOŚWIADCZENIE PRAKTYCZNE Z PODEJŚCIEM NAUKOWYM .....	3
4. NAD CZYM PRACUJEMY?.....	3
5. SKRÓCONY MODEL PROWADZENIA BENCHMARKINGU .....	7
6. DOBRE PRAKTYKI .....	7
7. PLANY NA ROK 2014 - TRZECI CYKL TESTOWY .....	8
8. CZEGO OCZEKUJEMY OD JEDNOSTEK PRZYSTĄPUJĄCYCH DO PROJEKTU NA ETAPIE III-GO CYKLU TESTOWEGO? .....	10
9. JAK PRZYSTĄPIĆ DO PROJEKTU? .....	10





## 1. CEL PROJEKTU

Celem nadrzędnym projektu jest podniesienie jakości usług publicznych poprzez wzrost efektywności funkcjonujących w jednostkach systemów zarządzania z uwzględnieniem benchmarkingu.

## 2. GRUPA REPREZENTUJĄCA UŻYTKOWNIKÓW I GRUPA ODBIORCÓW

Projekt realizowany jest we współpracy z 19 jednostkami sektora finansów publicznych, w tym:

	1. Bielsko-Biała
	2. Bytom
	3. Chorzów
	4. Częstochowa
	5. Dąbrowa Górnicza
	6. Gliwice
	7. Kalisz
	8. Krosno
	9. Piotrków Trybunalski
	10. Rybnik
	11. Sosnowiec
	12. Tarnów
	13. Tychy
	14. Żory
<b>Urzędy miast na prawach powiatu:</b>	15. Jaworze
	16. Lubliniec
	17. Radlin
<b>Urzędy gmin:</b>	18. Powiat piotrkowski
	19. Powiat zawierciański
<b>Starostwa powiatowe:</b>	

Efekty projektu upowszechniane będą we wszystkich jednostkach członkowskich Śląskiego Związku Gmin i Powiatów (127). Na etapie III-go cyklu testowego zakłada się zaangażowanie dodatkowych 21 jednostek z terenu całej Polski.

Użytkownikami efektów innowacji, nad którą obecnie trwają prace, będą wszystkie (127) jednostki stowarzyszone w Śląskim Związku Gmin i Powiatów (w tym: 19 urzędów miast na prawach powiatu, 98 urzędów gmin i 10 starostw powiatowych).

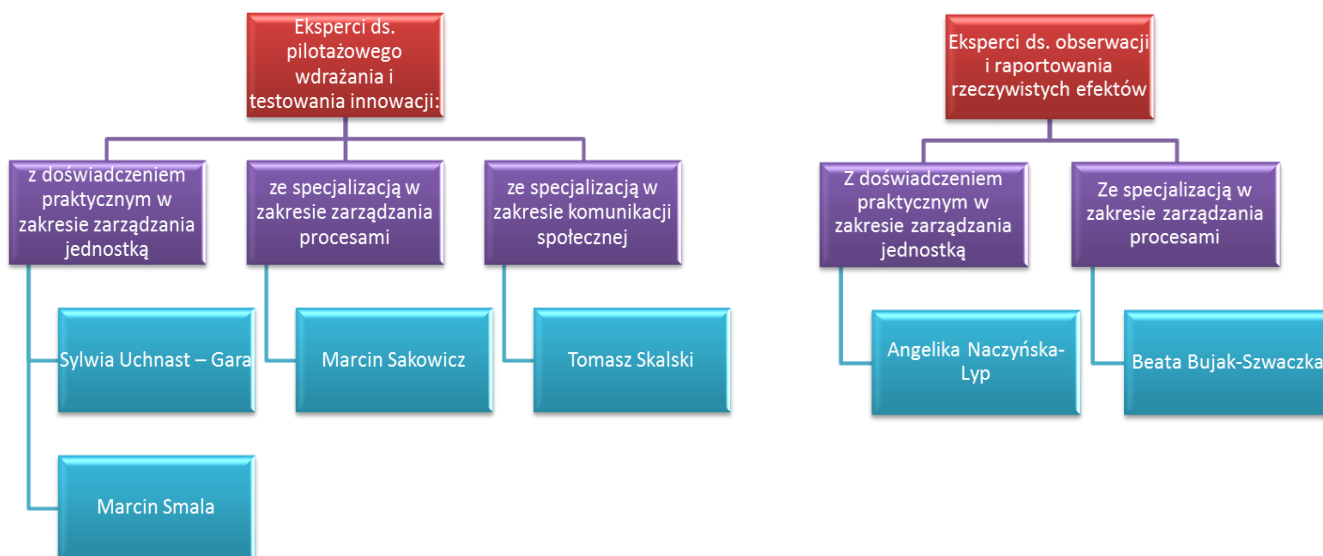
Odbiorcami produktu będą także mieszkańcy i przedsiębiorcy gmin i powiatów, w których wdrożony zostanie benchmarking w pełnym zakresie ze względu na wpływ projektu na poprawę jakości usług w jednostkach.





### 3. ŁĄCZYMY DOŚWIADCZENIE PRAKTYCZNE Z PODEJŚCIEM NAUKOWYM

Działania realizowane w projekcie wspiera zespół ekspertów:



### 4. NAD CZYM PRACUJEMY?

W ramach projektu powstaje **nowe narzędzie mające na celu wsparcie kontroli zarządczej I stopnia w urzędach - MODEL PROWADZENIA BENCHMARKINGU** wraz z narzędziami wspomagającymi.

#### BENCHMARKING:

Benchmarking to metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie najlepszych doświadczeń. Wynik takiej analizy służy jako podstawa doskonalenia procesów biznesowych.

Benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na podpatrzeniu sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. To wykrywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie, a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnej jednostce. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk (the best practices).

#### KONTROLA ZARZĄDCZA:

Ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób **zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy**





Zalety wprowadzenia benchmarkingu jako **stałego** elementu systemu kontroli zarządczej:

- w istotny sposób wpłynie na efektywność zarządzania zadaniami,
- rozszerzy perspektywę monitorowania procesów i wyznaczania celów dostarczając informacji o wynikach osiągniętych przez podobne organizacje,
- wskaże najskuteczniejsze rozwiązania funkcjonalne, wykorzystywane w realizacji zadań objętych benchmarkingiem,
- pomoże przekształcić brak decyzyjności w pilną potrzebę wprowadzenia poprawy,
- wykreuje kulturę pracy w aspekcie dążenia do ciągłej poprawy.

Narzędziami wspomagającymi prowadzenie benchmarkingu są:

- 1) **Zestaw kluczowych procesów** realizowanych w urzędach, zidentyfikowany przez grupę urzędów uczestniczących w projekcie:
  1. Postępowanie administracyjne
    - a. wydawanie decyzji pozwolenia na budowę w rozumieniu zgodnym z Prawem budowlanym (powiaty)
    - b. wydawanie decyzji o warunkach zabudowy (zadanie gminy, w tym miasta na prawach powiatu)
    - c. decyzja o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego (zadanie gminy, w tym miasta na prawach powiatu)
    - d. uzyskanie decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach (zadanie gminy, w tym miast na prawach powiatu oraz powiatów)
  2. Utrzymanie infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia (z perspektywą pomiaru zarządzania energią) (gminy)
  3. Rejestracja działalności gospodarczej – (zadanie zlecone z zakresu administracji rządowej realizowane przez gminy)
  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 (gminy i powiaty)
  10. Organizacja pracy urzędu (gminy, w tym miasta na prawach powiatu oraz powiaty).
- 2) **Zestaw wskaźników monitorowania efektywności** – we wskazanych powyżej zakresach ustalono cele procesów, mierniki oraz wskaźniki ich monitorowania (*dostępny na stronie [www.benchmarking.silesia.org.pl](http://www.benchmarking.silesia.org.pl) --> zakładka Benchmarking*).



**Wskaźniki zastosowane do procesów to:**

Wskaźniki skuteczności	pokazujące stopień realizacji zakładanych celów
Wskaźniki efektywności	określające stosunek 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 badań opinii mieszkańców przeprowadzanych na terenie jednostek samorządowych uczestniczących w projekcie

3) **Ankieta benchmarkingowa** – ankieta w oparciu, o którą jednostki zbierają dane liczbowe w urzędach

**Ankieta roczna za 2012 rok**

**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) (*)		
<i>Uwagi: 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</i>		
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. Narzędzie to umożliwia przechowywanie danych oraz ich analizę poprzez automatyczne przeliczanie danych wg ustalonych wskaźników wraz z prezentacją wyników w postaci tabel i wykresów.

**Benchmarking**  
szukamy najlepszych rozwiązań

ŚLĄSKI ZWIĄZEK GMIN I POWIATÓW  
ul. Stalmacha 17, 40-058 Katowice  
BIURO PROJEKTU  
Budynek INFOSYSTEM – Pokój 502  
ul. Kopernika 26, 40-064 Katowice  
Tel. 32 77 60 160; 77 60 161

Benchmarking - Śląski Związek Gmin i Powiatów

### Benchmarking

Benchmarking polega na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własną organizację ze stosowanymi w organizacjach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie. Wynik takiej analizy służy jako podstawa doskonalenia procesów biznesowych.

Benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na podpatrzeniu sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. To wykrywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnym przedsiębiorstwie. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk (the best practices)

- Prezentacja wskaźników dla grupy porównawczej
- Prezentacja wskaźników dla usług
- Prezentacja danych
- Logowanie

KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

ŚLĄSKI ZWIĄZEK  
GMIN I POWIATÓW  
ul. Stalmacha 17 40 058 Katowice  
tel. +4832/251 10 21, 609 03 99  
fax. +4832/ 251 09 85, 609 03 61

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

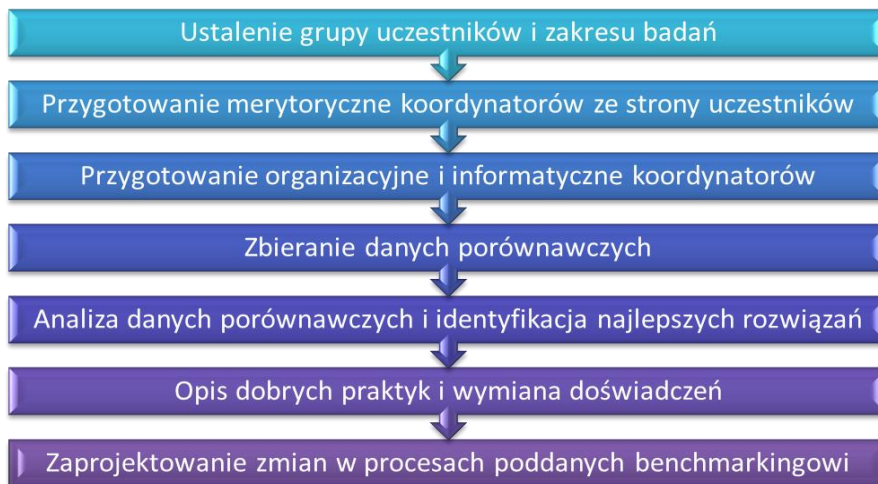
©Śląski Związek Gmin i Powiatów - 2012

Rysunek: Wizualizacja narzędzia informatycznego

- 5) **Szkolenia kompetencyjne** – szkolenia mające na celu przygotowanie pracowników urzędów do uruchomienia i prowadzenia benchmarkingu w swoich jednostkach
- 6) **Badania satysfakcji klientów w urzędach** – badania prowadzone na zlecenie Śląskiego Związku Gmin i Powiatów, obejmujące swoim zakresem wszystkie jednostki uczestniczące w projekcie (próba 1068 osób w każdej jednostce)



## 5. SKRÓCONY MODEL PROWADZENIA BENCHMARKINGU

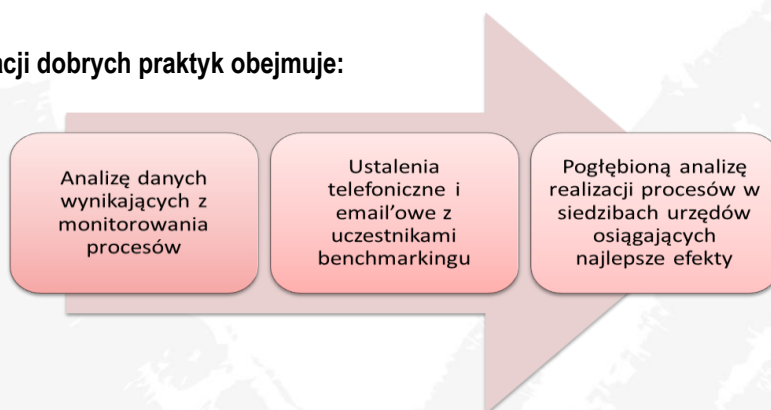


Przedstawiona powyżej koncepcja prowadzenia benchmarkingu wraz ze wszystkimi elementami wspierającymi poddawana jest cyklicznemu testowaniu. Obecnie trwa II-gi cykl testowy, a na rok 2014 zaplanowano trzeci etap testowania w grupie jednostek rozszerzonej do 40 urzędów. Włączenie nowych jednostek ma wprowadzić element obiektywnej oceny opracowanego materiału.

## 6. DOBRE PRAKTYKI

Celem benchmarkingu między urzędami jest wymiana doświadczeń w oparciu o **dobre praktyki**. Identyfikacją dobrych praktyk zajmuje się zespół ekspertów, który dokonuje analizy zebranych w narzędziu informatycznym danych, konsultuje wątpliwości z urzędami, a w efekcie końcowym wyluszcza najlepsze lub rekomendowane rozwiązania.

**Proces identyfikacji dobrych praktyk obejmuje:**





Uzasadnienie wyboru dobrych praktyk dotyczyć będzie następujących aspektów:



## 7. PLANY NA ROK 2014 - TRZECI CYKL TESTOWY

Rok 2014 będzie czasem, kiedy wypracowana do tej pory innowacja w postaci modelu prowadzenia benchmarkingu wspierającego kontrolę zarządczą I stopnia zostanie przetestowana przez grupę rozszerzoną do 40 jednostek. W związku z powyższym, biuro projektu rozpoczęło rekrutację nowych jednostek, których udział i zaangażowanie w III cyklu testowym w istotnym stopniu wesprze realizowane przedsięwzięcie i przybliży do osiągnięcia celów.

### MODEL PROWADZENIA BENCHMARKINGU W ROKU 2014 – plan pracy

Jednostki, z którymi jeszcze w roku 2013 zostaną podpisane porozumienia powinny mieć na uwadze zaangażowanie przedstawiające się następująco:

FAZA BENCHMARKINGU	Orientacyjny termin	Miejsce spotkania	III cykl testowy (z rozszerzoną grupą)	Tematyka szkoleń / spotkań
FAZA I PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE	MARZEC 2014	Wisła lub Ustroń lub Szczyrk	Spotkanie 2-dniowe <b>„Przygotowanie merytoryczne koordynatorów benchmarkingu i ich zastępców do uruchomienia projektu w urzędach”</b>	<p>WSPARCIE KOMPETENCYJNE:</p> <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>





	KWIECIEŃ 2014	Katowice	<b>Spotkanie 1-dniowe (spotkanie koordynatorów benchmarkingu każdej jednostki oraz ich zastępców) o charakterze organizacyjnym wraz z merytorycznym omówieniem problematycznych zakresów badań</b>	Spotkania dyskusyjne
FAZA II ANGAŻOWANIE ORGANIZACJI	KWIECIEŃ 2014	Katowice	<b>Spotkanie 1-dniowe (dla osób wyznaczonych do obsługi narzędzia informatycznego) „ Przygotowanie organizacyjne urzędników do etapu gromadzenia danych”</b>	Szkolenie informatyczne z obsługi narzędzia do gromadzenia i przetwarzania danych benchmarkingowych.
	KWIECIEŃ / MAJ 2014	<b>Wprowadzenie danych wejściowych do narzędzia informatycznego do gromadzenia i przetwarzania danych</b> <i>Za terminowe uzupełnienie ankiety (wprowadzenie danych) na narzędziu informatycznym odpowiedzialni są koordynatorzy benchmarkingu po stronie urzędów.</i>		
	KWIECIEŃ / MAJ / CZERWIEC 2014	<b>Badania satysfakcji klientów w urzędach</b> <i>Badanie prowadzone przez wyłonioną przez biuro projektu w trybie konkurencyjnym firmę badawczą, której przedstawiciele będą w kontakcie z koordynatorem benchmarkingu każdej jednostki.</i>		
FAZA III POSZUKIWANIE	CZERWIEC – WRZESIEŃ 2014	Praca ekspertów	<b>Analiza wyników osiągniętych przez uczestników benchmarkingu</b>	
	CZERWIEC – WRZESIEŃ 2014	Praca ekspertów	<b>Konsultacja wątpliwości z właścicielami danych</b>	
	CZERWIEC – WRZESIEŃ 2014	Praca ekspertów	<b>Identyfikacja dobrych praktyk w urzędach osiągających najlepsze efekty</b>	
FAZA IV POGŁĘBIANIE WIEDZY	CZERWIEC – WRZESIEŃ 2014	Praca ekspertów	<b>Opis dobrych praktyk</b>	
	WRZESIEŃ / PAŹDZIERNIK 2014	Katowice	<b>„Wymiana doświadczeń – prezentacja dobrych praktyk”</b> <b>Spotkania robocze w grupach dyskusyjnych (z udziałem ekspertów) – około 5 spotkań</b>	SPOTKANIA NA TEMAT KAŻDEGO Z PROCESÓW PODDANEGO BENCHMARKINGOWI z udziałem osób zajmujących się w urzędach danymi procesami. <i>(10 procesów oznacza zaangażowanie min. 10 osób z poziomu kierownictwa – naczelnicy wydziałów)</i>
FAZA V WNIOSKOWANIE I DOSKONALENIE	LISTOPAD 2014	Wisła lub Ustroń lub Szczyrk	<b>WNIOSKI PO III CYKLU TESTOWYM</b> <b>„Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w procesach poddanych benchmarkingowi”</b> <b>Spotkanie 3-dniowe (udział koordynatorów z każdej jednostki oraz ich zastępców)</b>	WSPARCIE KOMPETENCYJNE: – Zarządzanie zmianą — w aspekcie organizacyjnym oraz zarządzania przez cele – Automotywacja i motywacja w procesie zmian — aspekt psychologiczny (m.in. metody coachingowe w pracy z oporem wobec zmiany) – Ocena ryzyka





## 8. CZEGO OCZEKUJEMY OD JEDNOSTEK PRZYSTĄPUJĄCYCH DO PROJEKTU NA ETAPIE III-GO CYKLU TESTOWEGO?

Przed wszystkim:

1. Podpisania Porozumienia określającego zasady współpracy w ramach projektu w tym:
  - a. 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 przez biuro projektu spotkaniach/szkoleniach - zgodnie z przedstawionym schematem III-go cyklu testowego
4. Przestrzegania zapisów Porozumienia

## 9. JAK PRZYSTĄPIĆ DO PROJEKTU?

Jednostki zainteresowane przystąpieniem do projektu proszone są o pisemne przesłanie informacji o chęci współpracy w ramach projektu drogą listowną bądź elektroniczną na adres [benchmarking@silesia.org.pl](mailto:benchmarking@silesia.org.pl) wraz z zamiarami na osobę do kontaktu w tej sprawie.

BIURO PROJEKTU „BENCHMARKING..”

Budynek Infosystem – pokój nr 502  
Ul. Kopernika 26  
40-064 Katowice  
Tel. 032 77 60 160  
[benchmarking@silesia.org.pl](mailto:benchmarking@silesia.org.pl)

**Kierownik Projektu**

*Mariusz Śpiewok, e-mail: [mspiewok@silesia.org.pl](mailto:mspiewok@silesia.org.pl), tel. 032 77 60 161, kom. 501 355 568*

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

**SERDECZNIE ZAPRASZAMY !**

**SZUKAMY NAJLEPSZYCH ROZWIĄZAŃ - RAZEM ZNACZY LEPIEJ!**

