

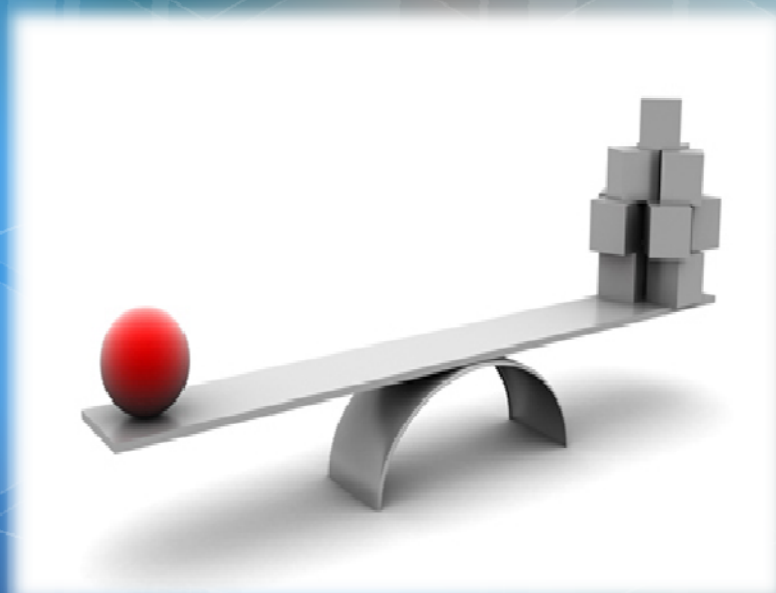


KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**ŚLĄSKI ZWIĄZEK
GMIN I POWIATÓW**
ul. Stalmacha 17
40-058 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**

Warszawa, 25 czerwca 2012r.

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:

- ustalenie celów i wskaźników efektywności
- monitorowanie procesów

Wdrożone systemy zarządzania

Ogółem 20,3 % jednostek wdrożyło systemy zarządzania jakością

Systemy zarządzania to między innymi :

- ustalenie 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

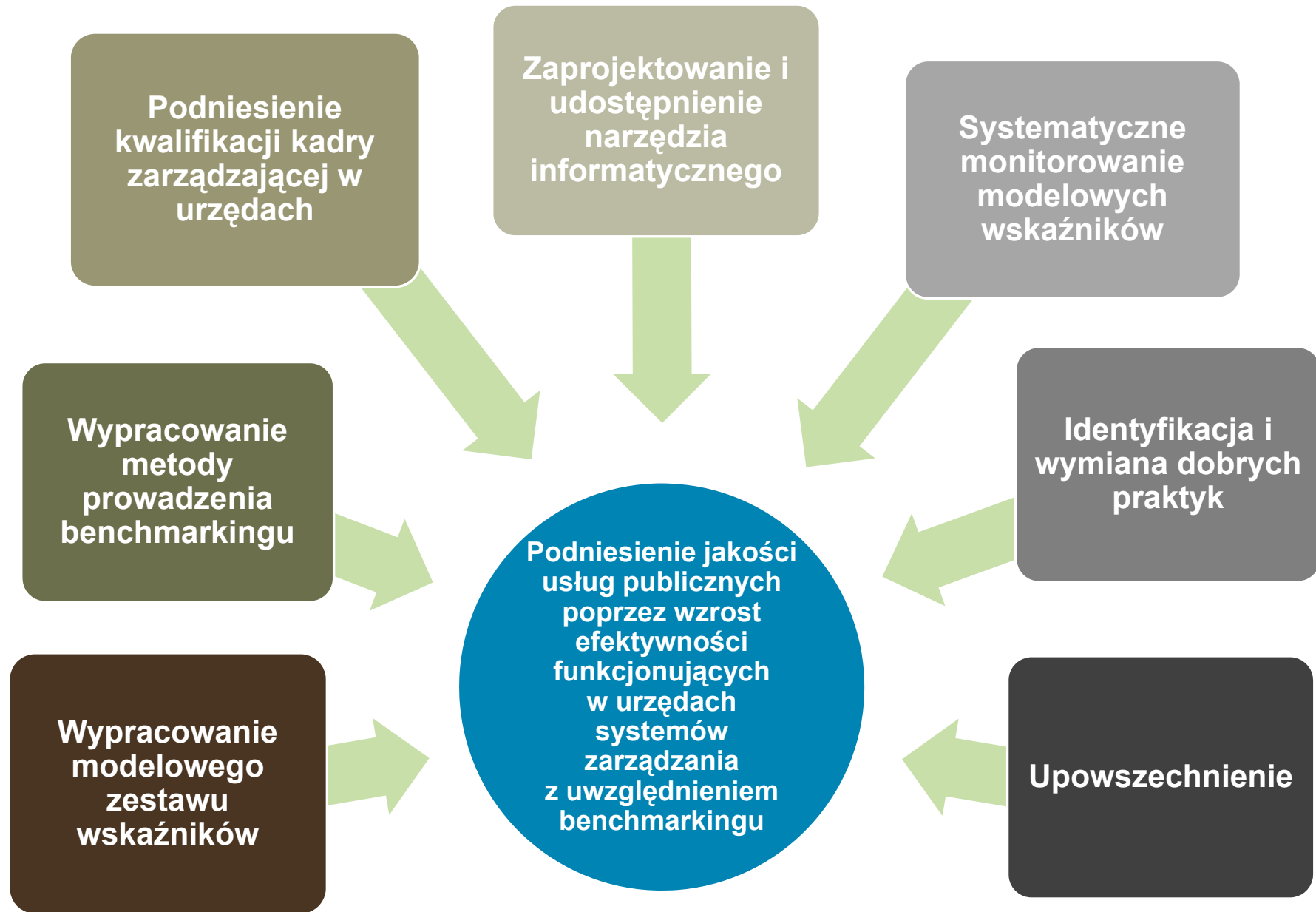
ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY

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?**

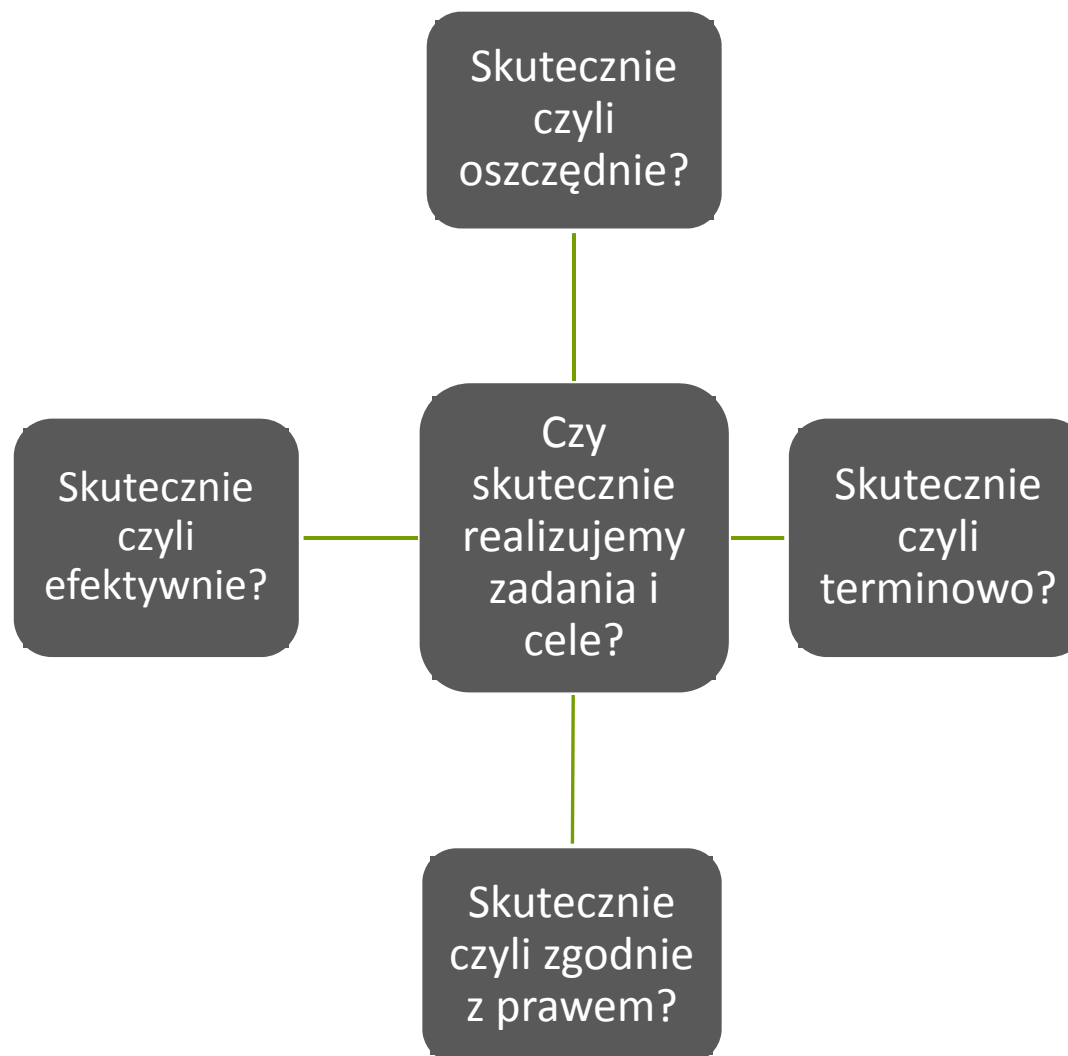
Czy są jednostki,
których wyniki wskazują
wyraźnie, że zadanie
może być realizowane
skuteczniej?

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



BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ KLUCZOWE DZIAŁANIA ZREALIZOWANE W 2011 ROKU

Przeprowadzono badania w ramach pogłębionej diagnozy i analizy

badania ankietowe skierowane do:

- 10 wyższych uczelni
- 65 miast na prawach powiatu
- 127 jednostek stowarzyszonych w ŚZGiP

studium przypadków systemu analiz samorządowych

indywidualne wywiady pogłębione w 5 urzędach.

badanie focusowe wśród 34 reprezentantów z 18 urzędów (warsztaty dwudniowe)

WPROWADZENIE DO PROJEKTU

DZIAŁANIA W RAMACH POGŁĘBIONEJ DIAGNOZY I ANALIZY

1. Analiza danych zastanych - przeanalizowano 19 wybranych upowszechnionych prac, artykułów, prezentacji i wyników badań z zakresu benchmarkingu oraz monitorowania realizacji usług publicznych w doświadczeniach polskich i zagranicznych

2. Studium przypadków w zakresie odnoszącym się do Systemu Analiz Samorządowych (SAS), dodatkowo przeprowadzono analizę porównawczą innowacji z założeniami SAS, Programem Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) oraz modelem oceny jednostek administracji publicznej CAF (Common Assessment Framework)

3. Badania ankietowe - do wszystkich urzędów miast na prawach powiatu (w Polsce), urzędów jednostek stowarzyszonych w ŚZGiP oraz 10 wyższych uczelni prowadzących prace badawcze z zakresu zarządzania w administracji publicznej skierowano kwestionariusz ankietowy odnoszący się do założeń innowacji (przeanalizowano informacje zwrotne z 38 jednostek, w tym 1 wyższej uczelni),



WPROWADZENIE DO PROJEKTU

DZIAŁANIA W RAMACH POGŁĘBIONEJ DIAGNOZY I ANALIZY

4. Indywidualne wywiady pogłębione w 5 urzędach, które zadeklarowały w badaniu ankietowym wdrożenie lub wdrażanie rozwiązań z zakresu objętego diagnozą: Jaworzno, Jastrzębie Zdrój, Bierań, Kielce, Słupsk

5. Badania fokusowe w grupie 34 pracowników reprezentujących 18 urzędów

- urzędy miast na prawach powiatu: Bielsko-Biała, Bytom, Częstochowa, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Katowice, Piotrków Trybunalski, Rybnik, Sosnowiec, Tarnów, Krosno, Tychy, Żory,
- urzędy gmin: Łędziny, Jaworze, Radlin,
- starostwa powiatowe: Gliwice, Zawiercie.



BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ KLUCZOWE DZIAŁANIA ZREALIZOWANE W 2011 ROKU

Opracowano wstępną wersję produktu i strategię wdrażania

przedstawiciele 18
miast wybrali
kluczowe procesy

eksperti
wypracowali
zestaw
wskaźników
monitorowania i
konceptję
prowadzenia
benchmarkingu

propozycje
eksperskie zostały
skonsultowane z
przedstawicielami
18 urzędów

wypracowano
ostateczną wersję
produktu i strategii
wdrażania

WPROWADZENIE DO PROJEKTU

WSTĘPNA WERSJA PRODUKTU I STRATEGIA WDRAŻANIA

Na wstępną wersję produktu składają się:

- a/ koncepcja prowadzenia systematycznego benchmarkingu z uwzględnieniem specyfiki jednostek
- b/ schemat kompetencyjny kadry urzędniczej odpowiedzialnej za wdrażanie benchmarkingu
- c/ zestaw wskaźników monitorowania efektywności usług publicznych dla procesów realizowanych przez urzędy uznanych za kluczowe
- d/ założenia do narzędzia informatycznego wspierającego realizację benchmarkingu



BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ KLUCZOWE DZIAŁANIA ZREALIZOWANE W 2011 ROKU

Uzyskano akceptację projektowanej innowacji

ekspert Krajowej Sieci
Tematycznej
zaopiniował strategię
warunkowo

Biuro Projektu
podważyło ocenę
strategii

na spotkaniu Krajowej
Sieci Tematycznej, po
autoprezentacji
projektu, członkowie
KST jednogłośnie
zaakceptowali
strategię wdrażania i
produkt
bezw warunkowo

MAiC (wcześniej
MSWiA)
zaakceptowało
strategię i
produkt
bezw warunkowo

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 ast 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

KLUCZOWE DZIAŁANIA W RAMACH PROJEKTU W 2012 ROKU

1. Warsztaty w ramach „Przygotowania merytorycznego koordynatorów do prowadzenia bechmarkingu”

Warsztaty dla dwóch grup: koordynatorzy i zastępcy koordynatorów

Wisła, hotel „Gawra”, 5-6 marca oraz 12 - 13 marca 2012 r.

1. Nowoczesne podejście do zarządzania
2. Etyka pracowników samorządowych

Katowice, hotel „Diament”, 16 oraz 19 marca 2012 r.

Komunikacja w aspekcie organizacyjnym oraz interpersonalnym

BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ

KLUCZOWE DZIAŁANIA W RAMACH PROJEKTU W 2012 ROKU

2. Spotkanie w ramach „Przygotowania merytorycznego koordynatorów do prowadzenia benchmarkingu” - spotkanie organizacyjne

Dwie grupy : koordynatorzy i zastępcy koordynatorów
17 i 20 kwiecień 2012 r., Katowice

3. Uruchomiono platformę e-learningową

4. Zakończono prace nad narzędziem do gromadzenia danych do benchmarkingu

5. Przeprowadzono szkolenie informatyczne

Dwie grupy : koordynatorzy i zastępcy koordynatorów oraz wyznaczeni pracownicy urzędów
9 i 10 maja 2012 r., Katowice

BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ

KLUCZOWE DZIAŁANIA W RAMACH PROJEKTU W 2012 ROKU

6. Zbieranie danych do benchmarkingu – maj i czerwiec 2012 r.

a/ badania opinii klientów urzędów we wszystkich miastach/ gminach/ powiatach uczestniczących w projekcie

- indywidualne raporty z badań,
- raporty w podziale na rodzaje urzędów biorących udział w projekcie jak punkt odniesienia do wnioskowania

b/ zbieranie danych z monitorowania procesów w urzędach

7. Identyfikacja i wymiana najlepszych rozwiązań /dobrych praktyk/

ORGANIZACJA I CYKLU TESTOWEGO

IDENTYFIKACJA DOBRYCH PRAKTYK /1/

1. Weryfikację wprowadzanych danych na bieżąco prowadzi biuro projektu
2. Identyfikacja dobrych praktyk winna zostać przeprowadzona przez ekspertów w okresie od dnia przekazania danych przez biuro projektu, tj. nie później niż od 1 sierpnia 2012 r. Zakończenie identyfikacji dobrych praktyk lub wskazanie barier uniemożliwiających ich identyfikację musi zostać zakończone do dnia 17 września 2012 r.



ORGANIZACJA I CYKLU TESTOWEGO

IDENTYFIKACJA DOBRZYCH PRAKTYK /2/

3. Eksperti przeprowadzą proces identyfikacji dobrych praktyk poprzez:

- a/ analizę danych wynikających z monitorowania procesów
- b/ ustalenia telefoniczne i email'owe z uczestnikami benchmarkingu,
- c/ pogłębioną analizę realizacji procesów w siedzibach urzędów osiągających najlepsze efekty:

- jeżeli w ramach tej pogłębionej analizy ustalenia będą wskazywały na błędną identyfikację najlepszej praktyki to ponowne ustalenia praktyki, aż do wskazania jednostki stosującej najlepszą praktykę

lub

- wskazania barier w możliwościach ustalenia tej praktyki leżących po stronie braku danych lub zmianach w procesie



ORGANIZACJA I CYKLU TESTOWEGO

IDENTYFIKACJA DOBRYCH PRAKTYK /3/

4. Zidentyfikowane dobre praktyki mogą mieć charakter:

**Jednoznaczne
wskazanie
najlepszego
rozwiązania**

**Wskazania
wariantowych
rozwiązań
zależnych od
innych czynników,
takich jak np:
wielkość jednostki,
liczba
zatrudnionych
specjalistów
dziedzinowych itp.**

**Wskazania pożądanego
rozwiązania, nie
stosowanego
dotychczas w żadnej
jednostce, przy czym
propozycja powinna
posiadać konkretne
uzasadnienie wskazujące
na zasadność
zastosowania
rozwiązania
nietestowanego przez
żadnego z uczestników.**

ORGANIZACJA I CYKLU TESTOWEGO

IDENTYFIKACJA DOBRZYCH PRAKTYK /4/

5. Każda zidentyfikowana dobra praktyka musi posiadać uzasadnienie wyboru.

Pożądane jest aby uzasadnienie wyboru obejmowało:

Aspekt finansowy – omówienie możliwości zmniejszenia nakładów finansowych /kosztów/

Praca i czasochłonność

Organizacja pracy, w tym w kontekście zarządzania procesami w jednostce,

Zaangażowanie kierownictwa średniego i wyższego szczebla w nadzór nad realizacją procesu.

ORGANIZACJA I CYKLU TESTOWEGO

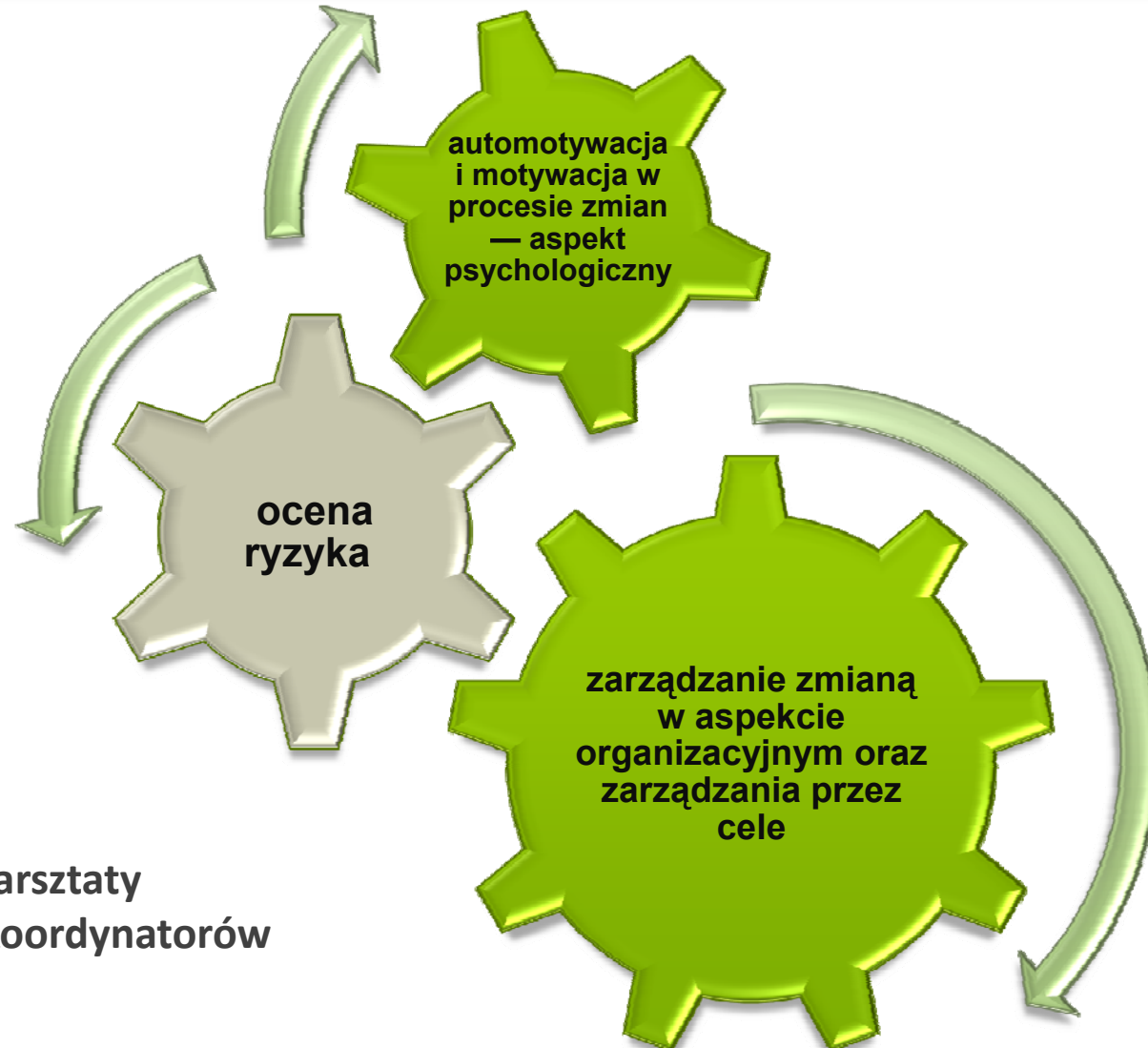
IDENTYFIKACJA DOBRYCH PRAKTYK /5/

6. Eksperti są odpowiedzialni za koordynację (prowadzenie i/lub moderację) spotkań, których celem jest przedstawienie i omówienie zidentyfikowanych dobrych praktyk z zarządzającymi zakresami tematycznymi
7. Eksperti sporządzają ostateczną wersję opisu dobrych praktyk w formie raportów w oparciu o ustalenia wynikające z procesu identyfikacji dobrych praktyk oraz ze spotkań z zarządzającymi



ORGANIZACJA I CYKLU TESTOWEGO

ZAPROJEKTOWANIE ZMIAN I REKOMENDACJA WDROŻENIA ZMIAN



Listopadowe warsztaty
- wsparcie dla koordynatorów

UPOWSZECHNIANIE I WŁĄCZANIE WSTĘPNEJ WERSJI PRODUKTU /1/

1. Prezentowano projekt na komisjach problemowych ŚZGiP:

- Komisja ds. Planowania Przestrzennego, Architektury i Gospodarki Gruntami,
- Komisja Edukacji,
- Komisja ds. Lokalnej Polityki Energetycznej,
- Komisja Ekologii

- przedstawiciele powyższych komisji zostali zaproszeni do wzięcia udziału w spotkaniach dyskusyjnych organizowanych w ramach cyklu testowania produktu w październiku 2012 r.

2. Prezentowano projekt:

- w Starostwie Powiatowym w Zawierciu
- w Urzędzie Miejskim w Jaworznie
- w Urzędzie Miasta Mysłowice
- w Urzędzie Miasta Chorzowa
- na konferencji w Dąbrowie Górniczej w dniu 24 lutego 2012 r.

UPOWSZECHNIANIE I WŁĄCZANIE WSTĘPNEJ WERSJI PRODUKTU /2/

- 3. Przekazano informację na temat projektu na Zgromadzeniu Ogólnym Śląskiego Związku Gmin i Powiatów – 25.11.2011 r. oraz 01.06.2012**
- 4. W marcu 2012 r. w czasopiśmie „Wspólnota” opublikowano artykuł z zakresu kontroli zarządczej z informacją o realizowanym projekcie**
- 5. Stale prowadzone jest upowszechnianie projektu poprzez portal, na którym publikowane są artykuły fachowe z zakresu kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem**
- 6. Przygotowano obszerny artykuł na temat projektu do biuletynu KIW**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**ŚLĄSKI ZWIĄZEK
GMIN I POWIATÓW**
ul. Stalmacha 17
40-058 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
Tel: 32 77 60 161, 501 355 568

Więcej informacji na stronie:
www.benchmarking.silesia.org.pl

**DZIĘKUJĘ
ZA UWAGĘ**