



Rozwiązania innowacyjne w obszarze

Dobre rządzenie

Program Operacyjny Kapitał Ludzki



Krajowa Instytucja Wspomagająca

Centrum Projektów Europejskich



Szanowni Państwo!

W ramach realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki są przygotowywane innowacyjne rozwiązania problemów społecznych, tworzone po to, aby bardziej skutecznie odpowiadać na deficyty w różnych obszarach polityk publicznych. O wartości powstających narzędzi świadczy to, że są one dziełem osób i instytucji na co dzień zajmujących się problemami, na które odpowiadają wypracowywane rozwiązania. Znając te problemy z życia codziennego, twórcy innowacyjnych rozwiązań wiedzą, gdzie jest ich źródło, dzięki czemu potrafią właściwie dobrać sposoby ich rozwiązywania. Użyteczność tworzonych narzędzi jest weryfikowana przez ich testowanie w praktyce przez osoby, których dotyczą poszczególne problemy. Ponadto nowe narzędzia bardzo często powstają w ramach szerszej współpracy z różnymi instytucjami – w tym z innymi państwami – co pozwala zastosować w Polsce metody sprawdzone już gdzie indziej i tym samym sprawia, że są one bardziej wartościowe. Niezwykle istotne jest także to, że narzędzia wypracowane przez daną instytucję mogą być z powodzeniem zastosowane przez inne instytucje, które borykają się z podobnymi problemami, same zaś rozwiązania mają już konkretną, możliwą do zastosowania w praktyce formę, na przykład poradnika, instrukcji działania, programów kształcenia lub gotowego do wdrożenia modelu. Korzystanie z tych rozwiązań jest bezpłatne, a ich zbiorcze zestawienie, wraz z charakterystyką i gotowymi do pobrania narzędziami, jest powszechnie dostępne. Wszyscy zainteresowani mogą – i powinni – korzystać z tych innowacji, dzięki nim bowiem można na przykład usprawnić swoją pracę, poprawić jakość życia w wybranych aspektach, pobudzić motywację do nauki lub przekonać się do pracy w niszowym zawodzie. Korzyści jest tyle, ile dostępnych rozwiązań. Wśród nich znajdują się zarówno takie, które można zastosować do problemów jednostkowych, jak i takie, które okażą się inspirujące i pomogą w określeniu i rozwiązaniu szerszych problemów, dotyczących całych grup społecznych (na przykład zawodowych czy dyskryminowanych).

Poniżej przybliżamy kilka wybranych rozwiązań innowacyjnych z obszaru Dobre rządzenie.

W dalszej części niniejszego opracowania prezentujemy informacje o powstających obecnie rozwiązaniach innowacyjnych w wyżej wymienionym zakresie. Zostały one uporządkowane w taki sposób, żeby utworzyć grupy narzędzi (tak zwane bloki tematyczne) ukierunkowane na rozwiązywanie zbliżonych problemów.

Do rozwiązania jakich problemów mogą się przyczynić wypracowane narzędzia?

- Niewystarczające rozwiązania w zakresie prowadzenia ilościowej oceny projektowanych polityk i inwestycji publicznych, szczególnie w obszarach: środowisko – zmiany klimatyczne, infrastruktura drogowa, zdrowie, emerytury.
- Niedostateczny rozwój metod i narzędzi zarządzania pomiarem jakości usług publicznych i jakości życia w jednostkach samorządu terytorialnego.
- Nieskuteczne procedury i narzędzia w zakresie podejmowania zadań publicznych przez organizacje pozarządowe na zasadzie kontraktowania.
- Deficyt narzędzi wspierających *outsourcing* usług społecznych w jednostkach samorządu terytorialnego.
- Kontraktowanie usług społecznych przez jednostki samorządu terytorialnego z wyłączeniem stosowania kryteriów jakościowych.
- Nieliczne standardy usług społecznych (świadczonych w ramach placówek wsparcia dziennego, świadczonych na rzecz osób bezdomnych, osób starszych, usług w zakresie edukacji podstawowej).
- Niski stopień aktywności społeczności lokalnych w sprawach publicznych.
- Nieskuteczne narzędzia badania efektywności społecznej i ekonomicznej usług społecznych zleczanych na zasadzie kontraktowania organizacjom pozarządowym przez jednostki samorządu terytorialnego (między innymi usługi na rzecz dzieci i młodzieży, osób bezdomnych, osób starszych, usługi w zakresie edukacji podstawowej).
- Niska efektywność działania szpitali, których organem założycielskim są jednostki samorządu terytorialnego.
- Utrudniony dostęp do narzędzi wspierających wdrażanie kontroli systemów zarządczych w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych.

- Niski stopień realizacji polityki równości i niedyskryminacji przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego w ramach świadczenia usług.
- Niejednolite procedury wspierające długofalowe i wydajne działania jednostek samorządu terytorialnego na rzecz rozwoju gospodarczego, realizowane przy wykorzystaniu potencjału organizacji pozarządowych.
- Niewielki zakres i ograniczona skala realizacji zadań publicznych z wykorzystaniem *regrantingu*.

Jakie mogą być kluczowe korzyści wynikające z zastosowania narzędzi?

- Poprawa efektywności prowadzenia oceny skutków regulacji przez umożliwienie oparcia się w procesie planowania zmian w życiu publicznym na szacunkach ekonomicznych w wymiarze gospodarczym, społecznym i środowiskowym (możliwość zastosowania narzędzi ilościowej oceny polityk i inwestycji publicznych).
- Ułatwienie programowania rozwoju województwa dzięki uwzględnieniu lokalnego i subregionalnego zróżnicowania w zakresie jakości usług publicznych, warunków, poziomu i jakości życia mieszkańców oraz opinii społeczności lokalnej w podejmowaniu decyzji – wykorzystanie analizy danych do oceny i kontroli wykonywania najważniejszych zadań publicznych, planowania i wdrażania budżetów zadaniowych, podniesienia jakości zarządzania.
- Zwiększenie efektywności systemów zarządzania funkcjonujących w jednostkach samorządu terytorialnego i wzrost potencjału kadry zarządzającej w stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania dzięki wykorzystaniu elementów *benchmarkingu* i schematów kompetencyjnych dla kadry zarządzającej (na przykład w ramach służby przygotowawczej, systemu szkoleniowego kadry kierowniczej w jednostkach).

- Zwiększenie świadomości, wiedzy i kompetencji pracowników urzędów samorządowych w zakresie polityki równości i przeciwdziałania dyskryminacji, czego spodziewanym rezultatem powinny być korzyści zarówno dla klientów urzędów (na przykład dla osób z niepełnosprawnością ruchową lub intelektualną – przez zapewnienie podjazdów, druków urzędowych pisanych większą czcionką lub brajlem, możliwości porozumiewania się w języku migowym), jak i samych urzędników (polepszenie stosunków i warunków pracy w danym urzędzie).
- Poprawa gospodarowania zasobami szpitali i wzrost jakości świadczeń szpitalnych przez wykorzystanie do ich nadzoru nowoczesnych metod (na przykład zastosowanie elektronicznego narzędzia badającego, analizującego i rekomendującego stan szpitala), a także przez ułatwienie samym szpitalom samokontroli (na przykład określenie pozycji szpitala w stosunku do innych szpitali).
- Wzrost aktywności obywatelskiej dzięki współuczestnictwu w podejmowaniu decyzji, które mają bezpośredni wpływ na poziom jakości życia mieszkańców (w wyniku zastosowania serii spotkań oraz cyklicznych badań opinii reprezentatywnych środowisk społecznych i zawodowych na terenie działania danej jednostki samorządu terytorialnego).
- Profesjonalizacja świadczonych usług społecznych dzięki wieloletniej perspektywie ich realizacji i standaryzacji – stosowanie specjalistycznych narzędzi do zarządzania usługami społecznymi i ich ewaluacji przez jednostki samorządu terytorialnego oraz organizacje pozarządowe, podnoszących sprawność organizacyjną obu partnerów.
- Zwiększenie racjonalności podejmowanych przez władze samorządowe decyzji w zakresie kontraktacji usług społecznych dzięki zastosowaniu wiarygodnych i dokładnych narzędzi pomiarowych, a także poprawa jakości świadczonych usług społecznych za sprawą zastosowania wielowymiarowej oceny efektywności, jakości i użyteczności realizowanej usługi z udziałem społeczności lokalnej.

- Wzmocnienie mechanizmów partycypacji społecznej i współpracy między gminami a lokalnymi organizacjami pozarządowymi dzięki zastosowaniu procedury tworzenia wieloletnich programów współpracy, które zakładają kontraktację usług społecznych z wykorzystaniem mechanizmu debat oksfordzkich.

Kto może zastosować wypracowane narzędzia?

- urzędy administracji szczebla rządowego i samorządowego,
- uczelnie prowadzące kierunki związane z administracją,
- organizacje pozarządowe,
- instytucje pomocy i integracji społecznej,
- szpitale,
- szkoły.

Komu może pomóc zastosowanie wypracowanych narzędzi?

- urzędom administracji szczebla rządowego i samorządowego,
- pracownikom i kadrze zarządzającej administracji publicznej szczebla rządowego i samorządowego oraz organizacji pozarządowych,
- społecznościom lokalnym,
- placówkom oświatowym,
- nauczycielom i uczniom szkół podstawowych,
- dzieci i młodzieży,
- rodzicom,
- przedsiębiorcom,
- osobom bezdomnym,
- osobom starszym.

1 Blok tematyczny: Modernizacja administracji publicznej

Narzędzia dostępne w ramach niniejszego bloku tematycznego, z jednej strony, ułatwiają prowadzenie polityk publicznych „opartych na dowodach” (umożliwiają podejmowanie decyzji na podstawie dostępnych wyników ilościowych i jakościowych badań naukowych dla danego obszaru problemowego), z drugiej zaś strony – proponują całościowe systemy pomiaru realizacji usług publicznych zwiększające potencjał administracji publicznej. Wśród wypracowanych narzędzi znajdują się rozwiązania przeznaczone dla przedstawicieli administracji szczebla centralnego i (lub) samorządowego oraz modele wspierające zarządzanie strukturą urzędu, ocenę skutków regulacji, realizację zasady niedyskryminacji, zarządzanie systemami monitorowania i oceny jakości usług publicznych i jakości życia.

1 Grupa rozwiązań do zastosowania w obszarze zarządzania systemami monitorowania i oceny jakości usług publicznych i jakości życia przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego

Rozwiązania z tej grupy odpowiadają na problem niedostatecznie rozwiniętych metod monitorowania i zarządzania jakością usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego oraz mało efektywnych narzędzi pomiaru jakości usług publicznych i jakości życia mieszkańców. Celem wypracowanych narzędzi jest poprawa efektywności i skuteczności pracy administracji samorządowej oraz dostosowanie projektów polityk publicznych do potrzeb i oczekiwań mieszkańców. Rozwiązania wykorzystują różne metody i proponują różny stopień zaangażowania społeczności lokalnych w zarządzanie jakością usług publicznych.

■ Przykładowe rozwiązanie do zastosowania przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego w obszarze zarządzania jakością usług publicznych w powiązaniu z zarządzaniem jednostką samorządu terytorialnego

Narzędzie wykorzystuje sposób monitorowania jakości usług i jakości życia mieszkańców zintegrowany z systemem zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Metodę tę wspiera informatyczny system wspomaganie decyzji i zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i operacyjnym. Nowością w proponowanym rozwiązaniu jest dostarczenie władzom samorządowym zestawu metod i narzędzi badawczych, które umożliwiają efektywne konstruowanie i monitorowanie wskaźników jakości życia i jakości usług publicznych, a także wyposażenie ich w system cyklicznego gromadzenia i analizowania tych wskaźników.

2 Grupa rozwiązań do zastosowania przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego w obszarze zarządzania strukturą urzędu

Przedstawione niżej rozwiązania odpowiadają na problem niewystarczających narzędzi skutecznego zarządzania pracą urzędu. Celem wypracowanych instrumentów jest wsparcie zarządzania wiedzą i efektywne wdrażanie systemu kontroli zarządczej.

■ Przykładowe rozwiązanie do zastosowania w obszarze kontroli zarządczej przez kadrę zarządzającą w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych

Rozwiązanie odpowiada na problem utrudnionego dostępu do narzędzi wspierających wdrażanie kontroli zarządczej w urzędach. Celem wypracowanego modelu jest dostarczenie kadrze zarządzającej narzędzi *benchmarkingu*, które pozwalają badać efektywność systemów zarządzania stosowanych w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych, w konsekwencji zaś poprawić jakość usług publicznych świadczonych przez te urzędy. Rozwiązanie zawiera zestaw wskaźników, opis metodologii prowadzenia *benchmarkingu* oraz narzędzie informatyczne służące do gromadzenia i przetwarzania danych. Nowością w proponowanym narzędziu jest umożliwienie kierownikom urzędów porównania funkcjonowania własnej jednostki z wynikami osiąganymi w podobnych placówkach i możliwość wprowadzenia usprawnień na podstawie doświadczeń innych urzędów.

3 Dodatkowe rozwiązania dostępne w tym bloku

■ Rozwiązanie wspierające ocenę skutków regulacji przez przedstawicieli administracji szczebla centralnego i samorządowego

Celem wypracowanego rozwiązania jest umożliwienie ekonomicznej oceny skutków podejmowanych interwencji publicz-

nych, a tym samym poprawienie jakości życia mieszkańców na terenie, którego dotyczą te decyzje. Model zawiera narzędzia w formie arkuszy kalkulacyjnych wraz z bazami danych obszarowych, co umożliwi dokonanie analizy kosztów i korzyści wspierających ocenę efektywności kosztowej zmian regulacji prawnych oraz inwestycji w czterech obszarach: środowisko – zmiany klimatyczne, infrastruktura drogowa, zdrowie, emerytura. Podstawową zaletą tego podejścia jest sprowadzenie wszystkich korzyści i kosztów, niezależnie od ich natury i momentu wystąpienia, do porównywalnych wartości pieniężnych. Ponadto jest możliwe dokonanie oceny, czy dana regulacja jest (netto) korzystna dla społeczeństwa i (lub) gospodarki, czy też nie jest, a tym samym wsparcie podjęcia decyzji o jej realizacji lub o jej odrzuceniu.

■ Rozwiązanie wspierające realizację zasady niedyskryminacji przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego

Rozwiązanie odpowiada na problem bardzo niskiego stopnia realizacji polityki równości i niedyskryminacji zarówno w ramach świadczenia usług publicznych przez urzędy administracji szczebla samorządowego w Polsce, jak i w ramach wewnętrznej organizacji pracy tych urzędów. Narzędzie zawiera opis standardów równości, system pomiaru stopnia realizacji polityki równości w urzędach i program szkoleń. Nowością w proponowanym modelu jest uwzględnianie aspektu równego traktowania bez względu na płeć, pochodzenie, religię, wiek, kondycję psychofizyczną czy orientację seksualną przez urzędy i urzędników w codziennych kontaktach z ludnością, a także w ramach organizacji pracy wewnątrz samych urzędów. ■

2 Blok tematyczny: Aktywne organizacje pozarządowe – sprawne państwo

W ramach niniejszego bloku tematycznego są prezentowane rozwiązania dotyczące wsparcia procesów przekazywania przez jednostki samorządu terytorialnego usług społecznych organizacjom pozarządowym i podmiotom ekonomii społecznej, w tym badania jakości ich wykonywania. Wśród wypracowanych rozwiązań znajdują się dwie grupy narzędzi. Pierwsza dotyczy wsparcia procesów badania efektywności ekonomicznej i społecznej realizacji kontraktowanych usług społecznych, niezależnie od ich zakresu tematycznego – w tej grupie są dostępne między innymi model standaryzacji usług społecznych i wykorzystanie zlecenia realizacji zadań w formie kooperacji różnych podmiotów. Druga grupa zawiera narzędzia przeznaczone dla konkretnych kontraktowanych usług społecznych – w tym zakresie są dostępne modele dotyczące prowadzenia placówek wsparcia dziennego i świadczenia usług na rzecz osób bezdomnych w obszarze edukacji podstawowej i rozwoju gospodarczego.

1 Grupa rozwiązań do zastosowania w obszarze badania efektywności ekonomicznej i społecznej realizacji wszystkich kontraktowanych usług społecznych oraz jakości ich wykonywania¹

Rozwiązania z tej grupy odpowiadają na problem deficytu narzędzi wspierających *outsourcing* usług społecznych w jednostkach samorządu terytorialnego i problem kontraktowania wszystkich usług społecznych przez jednostki samorządu terytorialnego bez stosowania kryteriów jakościowych. Celem prezentowanych narzędzi jest poprawa jakości realizacji usług społecznych oraz wzrost efektywności i skuteczności zarządzania tymi usługami w formie *outsourcingu*. Wśród wypracowanych rozwiązań znajdują się między innymi: proces standaryzacji usług społecznych jako niezbędny element ich wieloletniego kontraktowania, debaty oksfordzkie jako forma konsultacji społecznych nowego programu współpracy między organizacjami pozarządowymi a samorządem, przewidującego kontraktację usług społecznych, metody integracji społeczności lokalnej wokół idei nowego spojrzenia na świadczenie usług społecznych przez działania różnych grup zaangażowanych w ten proces (urzędnicy, organizacje pozarządowe, partnerzy społeczni), wykorzystanie zlecenia realizacji zadań w formie kooperacji różnych podmiotów, całościowy model wieloletniego kontraktowania usług społecznych, model kontraktowania usług społecznych dostosowany do poziomu gminy, metody współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi w obszarze efektywnej kontraktacji usług.

¹ Ze względu na ten sam cel opisywanych rozwiązań, różniących się jedynie zastosowanymi formami wsparcia, ujęto je łącznie, wskazując wszystkie dostępne w ich ramach narzędzia.

2 Grupa rozwiązań do zastosowania w obszarze badania efektywności ekonomicznej i społecznej realizacji wybranych kontraktowanych usług społecznych oraz jakości ich wykonywania

Rozwiązania z tej grupy odpowiadają na problem małej skuteczności narzędzi badania efektywności społecznej i ekonomicznej konkretnych usług społecznych zleczanych przez jednostki samorządu terytorialnego na zasadzie kontraktowania organizacjom pozarządowym oraz istnienia nielicznych standardów realizacji tych usług. Przedstawione niżej przykładowe rozwiązania dotyczą różnych konkretnych usług społecznych.

■ Przykładowe rozwiązanie dotyczące prowadzenia placówek wsparcia dziennego do zastosowania przez organizacje pozarządowe i jednostki samorządu terytorialnego

Rozwiązanie odpowiada na problem niepełnej diagnozy, metodologii i ewaluacji efektywności usług związanych z prowadzeniem placówek wsparcia dziennego przez organizacje pozarządowe. Celem wypracowanego modelu jest podniesienie efektywności kontraktowania usług w zakresie prowadzenia tych placówek i poprawa jakości ich usług dzięki zastosowaniu standardów kontraktowania i standardów jakości usług zleczanych organizacjom pozarządowym przez jednostki samorządu terytorialnego. Narzędzie zawiera standardy kontraktowania i standardy jakości. Nowością w proponowanym rozwiązaniu jest stworzenie systemu standardów prowadzenia placówek wsparcia dziennego.

■ Przykładowe rozwiązanie dotyczące świadczenia usług na rzecz osób bezdomnych do zastosowania przez organizacje pozarządowe i jednostki samorządu terytorialnego

Rozwiązanie odpowiada na problem deficytu narzędzi badania efektywności społecznej i ekonomicznej usług

świadczonych na rzecz osób bezdomnych. Celem wypracowanego modelu jest rozszerzenie współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi w zakresie standardu świadczenia usług społecznych osobom bezdomnym dzięki zastosowaniu narzędzi badania jakości i efektywności tych usług. Narzędzie zawiera podręcznik pt. *Skuteczna pomoc społeczna*, program szkolenia dla pracowników służb społecznych, program kształcenia dla studentów kierunków socjalnych i portal internetowy. Nowością w proponowanym rozwiązaniu jest położenie większego niż dotychczas nacisku na przejrzystość kontraktowania usług i wydatkowanie środków na konkretne osoby.

3 Dodatkowe rozwiązania dostępne w tym bloku

■ Rozwiązanie dotyczące *regrantingu* do zastosowania przez organizacje pozarządowe i jednostki samorządu terytorialnego

Rozwiązanie odpowiada na problem niewielkiego zakresu i ograniczonej skali realizacji zadań publicznych z wykorzystaniem *regrantingu*. Celem wypracowanego modelu jest zwiększenie zakresu i skali zadań pożytku publicznego zleczanych przez jednostki samorządu terytorialnego organizacjom pozarządowym i innym podmiotom wymienionym w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie dzięki zastosowaniu mechanizmu *regrantingu*. Mechanizm, o którym mowa, polega na zlecaniu organizacjom pozarządowym obsługi konkursu dotacji na realizację zadań pożytku publicznego. Wypracowane narzędzie zawiera opis działania mechanizmu *regrantingu*, instrumenty jego wdrażania i wzory potrzebnych dokumentów. Nowością w proponowanym rozwiązaniu jest dostarczenie wiedzy ogólnej o mechanizmie *regrantingu*, szczególnie o jego podstawach prawnych i korzyściach wynikających ze stosowania, a także wskazanie, w jaki sposób należy korzystać z niego w praktyce. ■

Szczegółowe informacje na temat poszczególnych rozwiązań

Narzędzia, które zostały pozytywnie zweryfikowane, są bezpłatnie udostępniane wszystkim zainteresowanym przez realizatorów projektów, instytucje finansujące projekt, a także Krajową Instytucję Wspomagającą.

Lista rozwiązań ujętych w przedstawionych blokach tematycznych znajduje się na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wspomagającej (www.kiw-pokl.org.pl), gdzie można się dodatkowo zapoznać z:

- wersją elektroniczną opisów poszczególnych bloków tematycznych i załączonych do nich list rozwiązań – dostępne w zakładce „Upowszechnianie i włączanie”,
- szczegółowymi informacjami na temat konkretnych rozwiązań innowacyjnych – dostępne w zakładce „Projekty i produkty > POKL > Wyszukiwarka projektów i produktów”.

Zachęcamy również do zapoznania się z narzędziami wypracowanymi w ramach innych obszarów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki związanych z innowacjami społecznymi: Zatrudnienie i integracja społeczna, Edukacja i szkolnictwo wyższe, Adaptacyjność (ścieżka dostępu do materiałów – jak wyżej) oraz rozwiązaniami powstałymi w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (www.equal.org.pl, zakładka: „Baza rezultatów”).



Program Operacyjny Kapitał Ludzki
Krajowa Instytucja Wspomagająca
Centrum Projektów Europejskich
ul. Domaniewska 39a
02-672 Warszawa
tel.: 22 378 31 00
faks: 22 201 97 25
e-mail: kiw@cpe.gov.pl
www.kiw-pokl.org.pl



ISBN 978-83-64597-03-9



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja bezpłatna, współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego