



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**



Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych”

Projektodawca: Śląski Związek Gmin i Powiatów

Program Operacyjny Kapitał Ludzki

Priorytet V Dobre rządzenie

Działanie 5.2 "Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej"

Poddziałanie 5.2.1 "Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej"

Umowa nr UDA- POKL.05.02.01-00-146/10-00

Katowice, sierpień 2011 r.

BIURO PROJEKTU: „BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ W URZĘDACH MIAST NA PRAWACH POWIATU, URZĘDACH GMIN I STAROSTWACH POWIATOWYCH”

Burowie INFOSYSTEMS - Półk/502
ul. Kopernika 25
40-006 Katowice

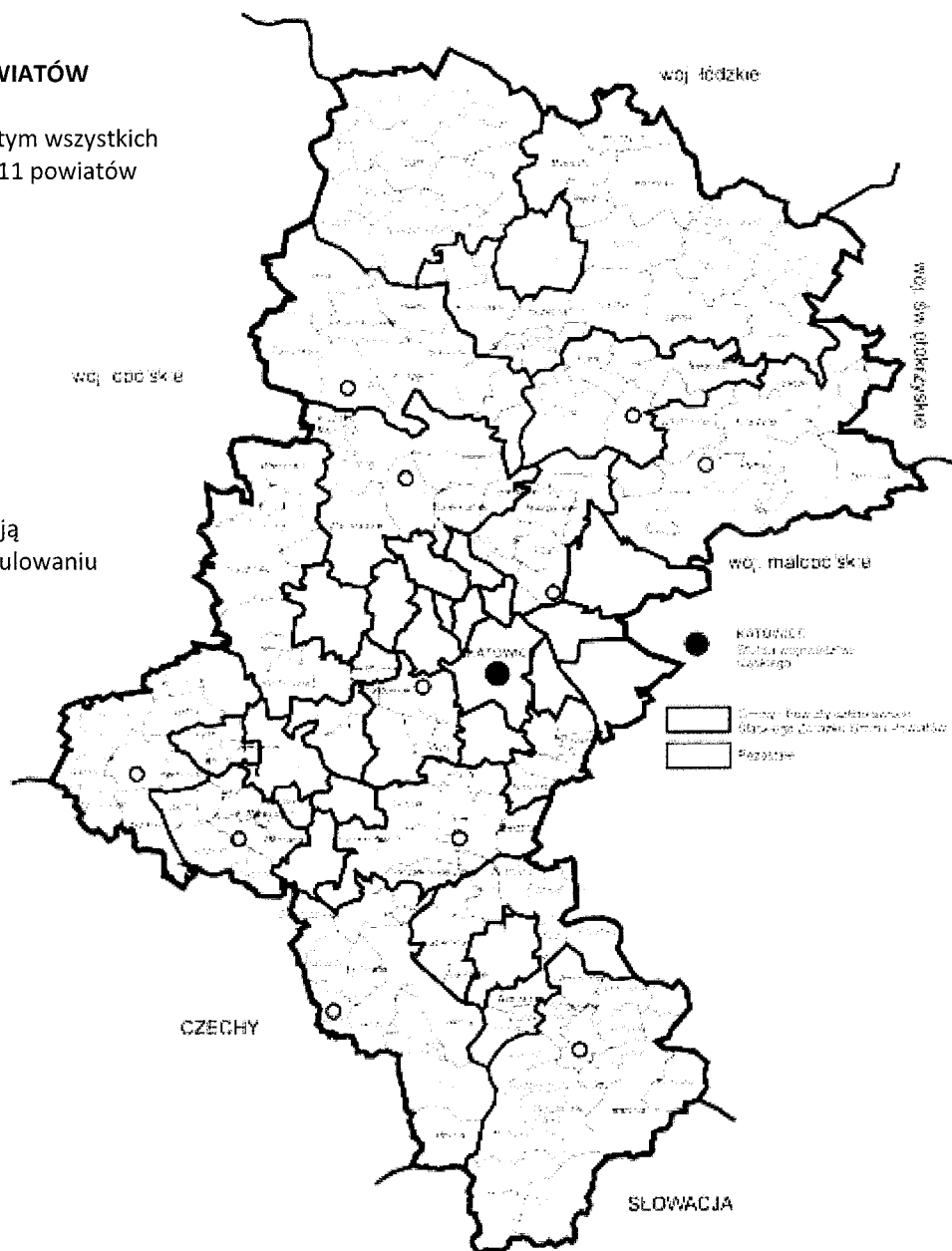


tel.: +4832/ 77 80 150; 77 80 160
e-mail: benchmarking@slaskia.org.pl



Stowarzyszenie 116 gmin (w tym wszystkich miast na prawach powiatu) i 11 powiatów regionu śląskiego.

Dwudziestoletnia działalność
Śląskiego Związku
Gmin i Powiatów
opiera się
na idei współpracy
z innymi organizacjami,
zarówno krajowymi,
jaki i zagranicznymi,
które wspólnie z nami realizują
przedsięwzięcia służące stymulowaniu
rozwoju regionu.



Zygmunt Frankiewicz

w latach 1995 – 2000 i ponownie od 2003 r. do dziś pełni społecznie funkcję Przewodniczącego Śląskiego Związku Gmin i Powiatów – największej regionalnej organizacji samorządowej w Polsce, od 1993 roku Prezydent Gliwic, wcześniej przewodniczący Rady Miejskiej,

Zastępca Przewodniczącego Związku, od 2002 roku Prezydent Sosnowca, w latach 1998-2002 zastępca prezydenta miasta, a ponadto przez dwie kadencje był radnym sosnowieckiej Rady Miejskiej,

członek Zarządu Związku, od 2002 roku Burmistrz Żywca, od początku lat 90- tych pełni funkcje samorządowe, był: radnym, Zastępcą Przewodniczącego Rady Miasta (1994-1998), później Przewodniczącym Rady Miasta Żywca (1998-2002),



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**ŚLĄSKI ZWIĄZEK
GMIN I POWIATÓW**
ul. Stalmacha 17
40-058 Katowice
tel.: +4832/ 251 10 21, 609 03 50,

**UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY**



Ferdynand Morski,

od blisko 20 lat Dyrektor Biura Śląskiego Związku Gmin i Powiatów, z dużym doświadczeniem w koordynacji projektów służących stymulowaniu regionu i poprawy świadczenia usług publicznych,

Mariusz Śpiewok,

Kierownik Projektu, ponad 10 letnie doświadczenie w pracy w administracji samorządowej (urząd miasta na prawach powiatu), w tym 8 letnie na stanowisku kierowniczym, z doświadczeniem w koordynacji projektów.

Ekspertci zatrudnieni do realizacji projektu:

Katarzyna Topolska – Ciuruś

ekspert ds. przygotowania innowacji ze specjalizacją w zakresie zarządzania jednostką finansów publicznych, od 2008 roku dyrektor Urzędu Miejskiego w Gliwicach, ponad 15 letnie doświadczenie w pracy w administracji samorządowej, w tym ponad 10 letnie na stanowisku kierowniczym,

Marcin Sakowicz

ekspert ds. przygotowania innowacji ze specjalizacją w zakresie zarządzania procesami, adiunkt Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz Szkoły Głównej Handlowej, W latach 2000-2001 pracownik Rządowego Centrum Studiów Strategicznych, w latach 2001-2005 na stanowisku asystenta w Katedrze Administracji Publicznej,

Tomasz Skalski

ekspert ds. przygotowania innowacji ze specjalizacją w zakresie komunikacji społecznej, adiunkt w Instytucie Socjologii na Uniwersytecie Śląskim, duże doświadczenie w zakresie prowadzenia warsztatów i szkoleń dla pracowników administracji publicznej oraz dla biznesu,

Beata Bujak – Szwaczka

ekspert ds. ewaluacji ze specjalizacją w zakresie zarządzania procesami, prowadzi działalność ewaluacyjną projektów, ekspert w wielu projektach z zakresu zarządzania strategicznego i zarządzania procesami,

Stanisław Tamm

ekspert ds. ewaluacji ze specjalizacją w zakresie zarządzania jednostką finansów publicznych z doświadczeniem praktycznym, od 2010 roku sekretarz Miasta Poznania, wcześniej w 1991 roku został wicewojewodą konińskim, w 1997 roku objął stanowisko wojewody, po reformie administracyjnej pełnił funkcję II wicewojewody wielkopolskiego, a w latach 2000–2001 sprawował urząd wojewody, od 2004 roku zatrudniony w Urzędzie Miasta Poznania.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**ŚLĄSKI ZWIĄZEK
GMIN I POWIATÓW**
ul. Stalmacha 17
40-056 Katowice
tel.: +4832/ 251 10 21, 609 03 50,

**UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY**



SPIS TREŚCI

Rozdział 1 Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu	5
Rozdział 2 Cel wprowadzenia innowacji.....	8
Rozdział 3 Opis innowacji, w tym opis produktu finalnego	9
Rozdział 4 Plan działania w procesie testowania produktu finalnego	12
Rozdział 5 Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa	14
Rozdział 6 Strategia upowszechniania innowacji	15
Rozdział 7 Strategia włączania innowacji do głównego nurtu polityki	17
Rozdział 8 Kamienie milowe II etapu projektu	18
Rozdział 9 Analiza ryzyka.....	18





Rozdział 1 Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu

Zasadniczym powodem przystąpienia do konkursu na projekt innowacyjny była identyfikacja istotnego problemu z dostępem do metod i narzędzi zarządczych, które w sposób systemowy i uporządkowany dostarczałyby urzędom wsparcia w realizacji funkcji zarządczych na poziomie operacyjnym, niezbędnych do świadczenia na rzecz beneficjentów usług publicznych najwyższej jakości. Zmiana ustawy o finansach publicznych¹ (obowiązująca od 1.01.2010 r.) nałożyła bowiem na kierowników jednostek² 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. Za najważniejszy element kontroli zarządczej należy uznać system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji. Podkreślić należy, że 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 (tj. np. system zarządzania jakością, budżet zadaniowy) podniosły, bez wątpienia, jakość zarządzania w tych jednostkach, to praktyka pokazała, że największy problem to brak standardów monitorowania kluczowych procesów oraz metodologii prowadzenia benchmarkingu uwzględniającej specyfikę urzędów.

Bieżąca działalność Śląskiego Związku Gmin i Powiatów, zrzeszającego 127 jednostek samorządu terytorialnego, pozwoliła na reprezentatywną identyfikację potrzeb urzędów, weryfikację racjonalności podejścia do problemu oraz stwarza dobre warunki do testowania produktu.

W celu uzyskania możliwie szerokiego przeglądu stanu rzeczywistego, a w szczególności zderzenia założeń teoretycznych odnoszących się do omawianych problemów z praktycznymi doświadczeniami urzędów, na etapie pogłębionej diagnozy i analizy problemu zastosowano zróżnicowane metody badawcze, tj.:

- 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,
- studium przypadków w zakresie odnoszącym się do Systemu Analiz Samorządowych (SAS) – narzędzia Związku Miast Polskich wspierającego zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego; dodatkowo przeprowadzono analizę porównawczą innowacji z założeniami SAS, Programem Rozwoju Instytucjonalnego (PRI) oraz modelem oceny jednostek administracji publicznej CAF (Common Assessment Framework),
- 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),
- przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione w 5 urzędach, które zadeklarowały w badaniu ankietowym wdrożenie lub wdrażanie rozwiązań z zakresu objętego diagnozą³,
- przeprowadzono badania fokusowe w grupie 34 pracowników reprezentujących 18 urzędów (13 miast na prawach powiatu, 3 gminy, 2 starostwa powiatowe)⁴.

Pogłębiona diagnoza i analiza problemu prowadzona była w odniesieniu do 7 tez sformułowanych we wniosku o dofinansowanie, rozwijających przytoczony powyżej problem główny.

¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240)

² Ilekroć w dokumencie występuje sformułowanie „kierownik jednostki” należy przez to rozumieć prezydenta miasta, burmistrza, wójta oraz starostę powiatu.

³ Urzędy miast: Jaworzno, Jastrzębie Zdrój, Bieruń, Kielce, Słupsk

⁴ 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.



CHARAKTERYSTYKA PROBLEMU	PRZYZYCHNY WYSTĘPOWANIA	SKALA WYSTĘPOWANIA	KONSEKWENCJE ISTNIENIA ZIDENTYFIKOWANYCH PROBLEMÓW
Teza 1 Nie istnieje modelowy zestaw wskaźników monitorowania efektywności kluczowych procesów zachodzących w urzędach.			
1. Istnieją kompleksowe opracowania odnoszące się wyłącznie do zarządzania strategicznego na poziomie jednostek samorządu terytorialnego (tj. np. SAS). 2. Na poziomie zarządzania operacyjnego w jednostce sektora finansów publicznych (tj. np. urząd) brak opracowań modelowych (w szczególności odpowiednio skategoryzowanych i hierarchizowanych celów z planowanymi efektami i sposobami ich pomiaru), które kierownik jednostki mógłby zaimplementować do monitorowania efektywności realizacji kluczowych procesów. 3. Brak jest opisanych przykładów wskaźników, które można zastosować do monitorowania konkretnych usług publicznych realizowanych przez urzędy. Projekty systemowe (tj. SAS, PRI) dostarczają nielicznych przykładowych wskaźników mogących znaleźć zastosowanie do monitorowania konkretnych (niekoniecznie kluczowych) usług publicznych realizowanych przez urzędy.	1. Krótki okres obowiązywania ustawowego wymogu monitorowania realizacji zadań i celów na poziomie operacyjnym. 2. Trudność wypracowania systemowego podejścia bez ścisłej kooperacji grupy urzędów – brak instytucjonalnego koordynatora przedsięwzięcia. 3. Brak uzasadnienia kosztowego dla wypracowania rozwiązania modelowego z poziomu indywidualnej jednostki – efektywność przedsięwzięcia jest związana z możliwością sfinansowania opracowań eksperckich oraz rozbudowanej fazy testowania modelu przed uruchomieniem wdrożenia 4. Znaczne różnice w organizacji procesów w poszczególnych urzędach.	1. Ogólnopolska - nie zidentyfikowano w toku pogłębionej diagnozy i analizy rozwiązania modelowego. Nie znaleziono funkcjonującego powszechnie, na większą skalę żadnego modelu porównywania efektów kontroli zarządczej. 2. Urzędy podejmują wysiłki indywidualne – 9 urzędów zadeklarowało wdrożenie systemów monitorowania efektywności realizacji usług publicznych (samocena skuteczności tych systemów wahała się od 20 do 60%), a 6 prowadzi prace z tego zakresu. 3. 5 funkcjonujących systemów poddano indywidualnym badaniom pogłębionym - żaden z nich nie może zostać uznany za rozwiązanie modelowe, w szczególności ze względu na brak lub bardzo ograniczone odniesienie do oceny efektywności realizowanych procesów rozumianej jako odniesienie rezultatu do ponoszonych nakładów. Rekomendowano natomiast współpracę i wymianę doświadczeń z jednostkami na kolejnym etapie realizacji projektu.	1. Ograniczenie efektywności zarządzania procesami na poziomie operacyjnym, w szczególności narazienie na tzw. ryzyko utraconych korzyści. 2. Brak możliwości systemowego porównywania osiągniętych wyników z wynikami osiąganymi w analogicznych obszarach przez inne, podobne jednostki ogranicza możliwości samooceny, wyznaczania ambitnych celów i wprowadzania systemowych zmian w realizowanych procesach na podstawie doświadczeń podobnych jednostek 3. Słaba możliwość porównania stopnia osiągnięcia wskaźników na poziomie pojedynczej jednostki a co za tym idzie słaba możliwość wnioskowania co do stopnia skuteczności realizowanych zadań i brak możliwości stworzenia tzw. indeksów dobrego urzędu gminy, powiatu. 4. Wypracowywane indywidualnie metody pomiarów uniemożliwiają porównanie lub narażają na ryzyko błędnego wnioskowania.
Teza 2 Brak metodologii prowadzenia benchmarkingu uwzględniającej specyfikę urzędów.			
1. Nie zidentyfikowano metody prowadzenia benchmarkingu dedykowanej jednostkom sektora finansów publicznych, uwzględniającej specyfikę tej grupy jednostek i charakterystycznych dla tej grupy zagrożeń i barier wdrożenia benchmarkingu (patrz: Rozdział 9 Analiza ryzyka). 2. Istniejące metodologie nie są dostosowane do specyfiki administracyjnej. Dostępne metodologie to rozwiązania biznesowe, które powinny zostać wykorzystane do stworzenia modelu dedykowanego, ale przejęcie modelu biznesowego bez wprowadzenia odpowiednich modyfikacji stanowiłoby ryzyko istotne dla strategii włączania i upowszechniania narzędzia. 3. Zidentyfikowano na etapie diagnozy model skierowany do jednostek administracji publicznej rekomendowany przez eksperta metody samooceny CAF różni się od modeli biznesowych benchmarkingu ścisłym powiązaniem realizacji benchmarkingu z procesem samooceny metodą CAF. Nie uwzględnia natomiast specyfiki jednostek w kontekście wskazanym w pkt 1.	1. Brak wsparcia instytucjonalnego i finansowego dla wypracowania modelu. 2. W realizowanych krajowych projektach dotyczących zarządzania w administracji (np. SAS, PRI) benchmarking stanowi tylko element towarzyszący. Nie wypracowano zindywidualizowanej metody realizacji benchmarkingu. 3. W projekcie realizowanym przez Związek Miast Polskich „Dokonalenie zarządzania usługami publicznymi i rozwojem w jednostkach samorządu lokalnego (gminach i powiatach)” benchmarking będzie prowadzony na poziomie zadań strategicznych jst w oparciu o wyniki SAS – podejście nie może zostać zastosowane do zarządzania na poziomie operacyjnym. 4. Zarówno literatura krajowa, jak i zagraniczna nie dostarcza kierownikom jednostek modelowego podejścia do prowadzenia benchmarkingu uwzględniającego specyfikę jednostek administracji publicznej. Taki stan rzeczy wynika z faktu, że w dotychczas realizowanych projektach systemowych benchmarking nie był traktowany priorytetowo, a jedynie jako metoda towarzysząca pracom o charakterze analityczno-porównawczym	1. Brak dostępnej do wdrożenia, przetestowanej metody prowadzenia benchmarkingu uwzględniającej specyfikę jednostek zarówno w jednostkach stowarzyszonych w SZGiP, jak i w skali ogólnopolskiej.	1. Benchmarking (w szczególności identyfikujący najlepsze praktyki na podstawie porównania wyników) jest sporadycznie wykorzystywanym narzędziem zarządzającym w urzędach (i innych jednostkach sektora finansów publicznych). 2. Brak wypracowanej i przetestowanej metody prowadzenia benchmarkingu powoduje, że koszt przygotowania narzędzia do wdrożenia przez indywidualną jednostkę nie uzasadnia podjęcia inicjatywy (nie ma gwarancji, że w efekcie benchmarkingu zidentyfikowana zostanie praktyka lepsza od praktyki podejmującego benchmarking; w efekcie benchmarkingu urząd może otrzymać informację, że proces przebiega prawidłowo lub też, że osiągnęte wyniki są lepsze niż w innej jednostce).



CHARAKTERYSTYKA PROBLEMU	PRZYCZYNY WYSTĘPOWANIA	SKALA WYSTĘPOWANIA	KONSEKWENCJE ISTNIENIA ZIDENTYFIKOWANYCH PROBLEMÓW
Teza 3 Definiowanie i wdrażanie wskaźników monitorowania w urzędach stanowi istotny problem związany z faktem, że kadra zarządzająca posiada niedostateczne kompetencje w tym zakresie przy jednoczesnym braku modelowych rozwiązań, z których mogłaby wprost skorzystać.			
1. Brak w urzędach pracowników posiadających kompleksowe przygotowanie z zakresu zarządzania (w szczególności nowoczesnych metod zarządzania tj. benchmarking, zarządzanie przez cele, zarządzanie ryzykiem zarządzanie zmianą) stanowiącego podstawę do skutecznego wdrażania systemu kontroli zarządczej. 2. Brak kompleksowego skutecznego systemu szkoleń odnoszącego się do filozofii <i>New Public Management</i> , zapewniającego warsztatowe przygotowanie kadry kierowniczej do praktycznego wykorzystywania zasad, technik i metod teoretycznych w zarządzaniu operacyjnym.	1. Dobór kadry kierowniczej w urzędach oparty jest przede wszystkim o kompetencje merytoryczne, a nie zarządcze. 2. Podobnie w toku sprawowania funkcji kierowniczych priorytetem jest przygotowanie merytoryczne (ze względu na złą jakość przepisów prawa, spory interpretacyjne oraz zmienność prawa). Umiejętności zarządcze nabywane są z reguły w drodze doświadczenia w toku sprawowania funkcji kierowniczych. 3. Kadra kierownicza, w szczególności średniego szczebla zarządzania, tworzona jest z reguły na bazie zasobów własnych (awans wewnętrzny) spośród najlepszych merytorycznie pracowników (co jest uzasadnione specyfiką pracy i odpowiedzialności pracowników samorządowych i kierowników jednostek). Biorąc pod uwagę trwałość stanowisk pracy i niewielką liczbę stanowisk kierowniczych, a jednocześnie ograniczone zasoby na podnoszenie kwalifikacji, trudno skutecznie przygotować kadrę urzędów do przejmowania funkcji zarządczych.	1. Ogółem tylko 20,3% jedn. wdrożyło systemy zarządzania jakością, a modele samooceny tj. np. CAF czy EFQM mniej niż 10% ⁵ 2. Badania fokusowe przeprowadzone w grupie 34 urzędników pokazały, że pomimo wdrażanych mechanizmów wspierających zarządzanie w urzędach istnieje bardzo duże zróżnicowanie kultury organizacyjnej jednostek (w aspekcie znajomości i umiejętności stosowania nowoczesnych metod zarządzania)	1. Znacznie ograniczone możliwości wdrażania (lub - w dużych urzędach - efektywnego wdrażania) mechanizmów zarządczych, jak m.in. kontrola zarządcza lub budżet zadaniowy. 2. Brak dowodów (lub ograniczona liczba dowodów), że system kontroli zarządczej jest skuteczny. 3. Ponad 60% badanych urzędów twierdzi, że nie są w stanie zbudować skutecznego systemu monitorowania realizacji usług bez wsparcia ekspertów zewnętrznych.
Teza 4 Brak portalu internetowego dedykowanego upowszechnianiu wiedzy z zakresu zarządzania uwzględniającego specyfikę jednostek sektora finansów publicznych.			
1. Nie zidentyfikowano na etapie pogłębionej diagnozy i analizy problemu portalu ukierunkowanego na kompleksowe wspieranie wdrażania rozwiązań zarządczych na poziomie operacyjnym w jednostkach sektora finansów publicznych tj. urzęd.	1. Wsparcie instytucjonalne i finansowe jest ukierunkowane na zarządzanie strategiczne w jst.	1. Ogólnopolska.	1. Znacznie ograniczone możliwości samokształcenia kadry kierowniczej. 2. Utrudniony dostęp do kompleksowej aktualnej wiedzy wspomagającej wdrażanie mechanizmów zarządczych na poziomie operacyjnym.
Teza 5 Brak narzędzia informatycznego wspierającego na poziomie ponadlokalnym systemowe podejście do zbierania danych i monitorowania wskaźników efektywności.			
1. Problem wtórny wynikający z braku przedsięwzięć realizowanych na poziomie ponadlokalnym z zakresu zarządzania operacyjnego. 2. W ramach SAS udostępniono narzędzie odnoszące się do poziomu zarządzania strategicznego.	1. Brak wsparcia instytucjonalnego i finansowego	1. Ogólnopolska	1. Brak możliwości łatwej i sprawnej wymiany informacji pomiędzy urzędami wspomagającej indywidualne inicjatywy benchmarkingowe.
Teza 6 Brak ogólnodostępnej bazy danych o wynikach monitorowania procesów w podobnych jednostkach wraz z prezentacją dobrych praktyk			
1. Nie zidentyfikowano na etapie pogłębionej diagnozy i analizy problemu portalu upowszechniającego kompleksowe wyniki monitorowania procesów i dobre praktyki w zakresie działalności operacyjnej urzędów. 2. W projekcie realizowanym przez ZMP „Dokonałenie zarządzania...” budowana jest baza dobrych praktyk odnosząca się do działań jst (na dzień opracowania baza w budowie : www.jst.org.pl)	1. Brak wsparcia instytucjonalnego i finansowego.	1. Ogólnopolska.	1. Ograniczone możliwości korzystania z doświadczeń podobnych organizacji. 2. Trudności w opracowaniu standardów skuteczności i efektywności oraz indeksów dobrego urzędu.
Teza 7 Ograniczone możliwości finansowania usług eksperckich przez indywidualne jednostki – wypracowanie systemowego podejścia na poziomie indywidualnych jednostek jest nieuzasadnione kosztowo			
1. Mała efektywność narzędzia przy zastosowaniu wyłącznie na poziomie lokalnym. 2. Pogłębiona diagnoza i analiza problemu potwierdziła, że wsparcie instytucjonalne i finansowe mechanizmów zarządczych na poziomie ponadlokalnym skupia się na zarządzaniu strategicznymi procesami jednostki samorządu terytorialnego, pomijając jednocześnie poziom operacyjny i perspektywę kierowników jednostek sektora finansów publicznych	1. Kierownik jednostki musi w swej działalności wykazać racjonalność podejmowanych działań, w tym ich adekwatność kosztową. Rozwiązania systemowe o charakterze zarządczym powinny być wdrażane na poziomie ponadlokalnym, by zapewnić efektywność kosztową przedsięwzięcia. 2. Brak zinstytucjonalizowanego wsparcia dla samorządowych jednostek sektora finansów publicznych (w tym urzędów) z zakresu tworzenia i wdrażania systemowych rozwiązań odnoszących się do poziomu operacyjnego uwzględniających specyfikę grup jednostek sektora finansów publicznych (np. urzędów) 3. Kryzys finansów publicznych oraz presja społeczna i polityczna na zmniejszanie wydatków na administrację istotnie ogranicza wydatki prorozwojowe.	1. Wszystkie jednostki sektora finansów publicznych na szczeblu samorządowym (w tym urzędy).	1. Bez instytucjonalnego i finansowego wsparcia jednostek w zakresie doskonalenia metod zarządczych należy spodziewać się dalszego pogłębiania różnic w rozwoju instytucjonalnym urzędów, a tym samym w jakości i efektywności dostarczania usług publicznych.

⁵ na podst. raportu końc. projektu z FS POKL „Zdiagnozowanie potencjału admin. samorząd...”, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów admin. samorząd. oraz ...” (2009, Urbaniak, Bohdziewicz; ASM Centrum Badań i Analiz Rynku na zlec. MSWiA- dalej Raport MSWiA).



Rozdział 2 Cel wprowadzenia innowacji

Cel wprowadzenia innowacji jest tożsamy z celami wskazanymi we wniosku aplikacyjnym i jest nim podniesienie jakości usług publicznych poprzez wzrost efektywności funkcjonujących w urzędach systemów zarządzania z uwzględnieniem benchmarkingu. Poniżej prezentowany jest zestaw celów wraz ze sposobem ich weryfikacji.

CEL (O – ogólny, S – szczegółowy)	WSKAŹNIK REALIZACJI CELÓW/TERMIN OSIĄGNIĘCIA	WARTOŚĆ BAZOWA/WARTOŚĆ DOCELOWA	SPOSÓB POMIARU I WERYFIKACJI (ŹRÓDŁA DANYCH, NARZĘDZIA) ⁶
(O) Podniesienie jakości usług publicznych poprzez wzrost efektywności funkcjonujących w urzędach systemów zarządzania z uwzględnieniem benchmarkingu.	Co najmniej 40 jednostek uczestniczyło w benchmarkingu testowym z wykorzystaniem zstandaryzowanego modelu; termin: IV kwartał 2014 r.	0/40	Ewaluacja zewnętrzna => Raport z ewaluacji zewnętrznej realizowanej w 2014 r. (patrz: Rozdział 5. Sposób sprawdzenia czy innowacja działa). Porozumienia o przystąpieniu do benchmarkingu. Raporty z bazy danych narzędzia informatycznego wykonywane przez Biuro Projektów (wg stanu na dzień: 31.12.2014) zawierają dane wejściowe do benchmarkingu z co najmniej 40 urzędów oraz bezę dobrych praktyk (co najmniej 10 opisów).
(S1) Wypracowanie modelowego zestawu wskaźników pomiaru efektywności realizacji usług publicznych w urzędach z udziałem ekspertów zewnętrznych.	Wypracowany w ramach projektu model ekspercki uzyskał akceptację 15 reprezentantów użytkowników /termin: III kwartał 2011 r. /WSKAŹNIK OSIĄGNIĘTY/	0/15	Konsultacje w grupie docelowej użytkowników prowadzone przez zewnętrzną firmę konsultingową => Raport z konsultacji wstępnej wersji produktu.
(S2) Wypracowanie metody prowadzenia systemowych badań benchmarkingowych z uwzględnieniem specyfiki działania jednostek.	Wypracowany w ramach projektu model ekspercki uzyskał akceptację 15 reprezentantów użytkowników; termin: III kwartał 2011 r. /WSKAŹNIK OSIĄGNIĘTY/	0/15	Konsultacje w grupie docelowej użytkowników prowadzone przez zewnętrzną firmę konsultingową => Raport z konsultacji wstępnej wersji produktu.
(S3) Podniesienie kwalifikacji kadry zarządzającej w urzędach z zakresu monitorowania i doskonalenia realizacji usług publicznych w oparciu o wypracowany schemat kompetencyjny.	Co najmniej 80 pracowników urzędów podniosło kwalifikacje z zakresu zarządzania; termin: 2012 (co najmniej 30), 2014 (co najmniej 80) Efektywność szkoleń co najmniej 75% uczestników została pozytywnie oceniona.	0/80: - 2012 0/30 - 2014 30/80 0/60 - 2012 0/23 - 2014 23/60	Listy obecności ze szkoleń. Ankiety ewaluacyjne => Raporty z ewaluacji
(S4) Zaprojektowanie i udostępnienie narzędzia informatycznego do systemowego monitorowania efektywności działania urzędów.	Co najmniej 40 urzędów wykorzystало narzędzie do przeprowadzenia benchmarkingu; termin: 2012 (co najmniej 15), 2014 (co najmniej 40).	0/40: - 2012 0/15 - 2014: 15/40	Monitoring przebiegu wprowadzania danych wejściowych do benchmarkingu. Raporty z bazy danych narzędzia informatycznego wykonywane przez Biuro Projektów (wg stanu na dzień: 30.09.2012, 30.09.2013 i 30.09.2014)
(S5) Włączenie użytkowników produktu w proces systematycznego monitorowania modelowych wskaźników.	Co najmniej 40 urzędów w efekcie działań włączających wzięło udział w benchmarkingu w 2014 r. Co najmniej 40 urzędów zadeklaruje chęć docelowego stosowania innowacji.	0/40 0/40	Ewaluacja zewnętrzna => Raport z ewaluacji zewnętrznej realizowanej w 2014 r. (patrz: Rozdział 5. Sposób sprawdzenia czy innowacja działa)
(S6) Identyfikacja i wymiana dobrych praktyk w oparciu o wypracowany model prowadzenia benchmarkingu wśród użytkowników produktu.	Na portalu internetowym projektu zaprezentowano 10 dobrych praktyk zidentyfikowanych w wyniku benchmarkingu testowego; termin: 2014.	0/10	Wydruki z portalu projektu: www.benchmarking.silesia.org.pl wykonany nie później niż 31 grudnia 2014 r.
(S7) Upowszechnienie modelowych wskaźników efektywności, uśrednionych wyników monitorowania oraz dobrych praktyk wśród odbiorców produktu.	Na portalu projektu na etapie opracowywania i upowszechniania produktu finalnego odnotowano, co najmniej 1000 odwiedzin; I kwartał 2015. Opracowano i upowszechniono w 1000 egzemplarzy podręcznik zawierający kompleksowy opis metody wdrożenia produktu finalnego (instrukcję wdrożenia narzędzia); I kwartał 2015	0/1000 0/1000	Licznik systemowy portalu projektu - wydruki z portalu projektu: www.benchmarking.silesia.org.pl wykonany nie później niż 31 marca 2015 r. Potwierdzenie dystrybucji podręcznika z instrukcją wdrożenia

⁶ Osobą odpowiedzialną za monitorowanie realizacji celów, w tym zlecanie prac z tego zakresu ekspertom i firmom zewnętrznym jest Kierownik Projektu



Rozdział 3 Opis innowacji, w tym opis produktu finalnego

Innowacyjność projektu, elementy innowacji i przewidywane efekty zastosowania innowacji.

Innowacja wypełni opisaną w *Rozdziale 1* 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 zmodernizuje proces zarządzania na poziomie operacyjnym w konkretnej grupie jednostek (co najmniej 40 urzędów). Elementy innowacji, to:

- podejście podkreślające rolę zarządzania na poziomie operacyjnym w jednostkach sektora finansów publicznych dla systemowego podniesienia poziomu jakości zarządzania w administracji, skupienie uwagi na problemach kontroli zarządczej I stopnia (tj. na poziomie kierowników jednostek sektora finansów publicznych),
- wprowadzenie benchmarkingu jako stałego elementu systemu realizacji kontroli zarządczej I stopnia w urzędach,
- promowanie idei wymiany doświadczeń opartej o wypracowane w oparciu o europejskie rozwiązania biznesowe zasady etycznego postępowania w benchmarkingu,
- ukierunkowanie działalności operacyjnej administracji publicznej na grupę odbiorców, tj. mieszkańców miast, gmin i powiatów – wprowadzenie badania opinii mieszkańców, jako stałego elementu oceny efektywności działań podejmowanych przez kierowników urzędów,
- zapewnienie wsparcia kompetencyjnego dla kadry zarządzającej zaangażowanej ze strony reprezentantów użytkowników w wypracowanie modelowego rozwiązania.

Produktem finalnym będzie narzędzie zarządzania pozwalające na skuteczne wdrażanie i upowszechnianie w jednostkach systemowego benchmarkingu wspierającego proces monitorowania i doskonalenia kluczowych procesów, obejmujące:

- modelowy zestaw wskaźników monitorowania efektywności realizacji kluczowych procesów,
- metodologię prowadzenia benchmarkingu,
- schemat kompetencyjny zapewniający wdrożenie wypracowanego modelu w jednostkach,
- narzędzie informatyczne służące do gromadzenia i przetwarzania danych,
- wyniki badań porównawczych – wyniki uśrednione upowszechniane na portalu projektu pozwalające kierownikowi każdej jednostki dokonać samooceny urzędu w odniesieniu do procesu objętego benchmarkingiem,
- bazę dobrych praktyk ilustrującą szczegółowy przebieg procesów w urzędach osiągających najlepsze rezultaty,
- portal internetowy projektu, publikację książkową i publikacje prasowe.

W efekcie zastosowania innowacji kierownicy jednostek uzyskają 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, wpłynie na wzrost potencjału kadry zarządzającej w sferze wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania do podnoszenia jakości realizacji usług publicznych. Efektem globalnym innowacji będzie wzrost jakości i efektywności świadczenia usług publicznych w urzędach objętych benchmarkingiem.

Zastosowanie innowacji będzie możliwe w 2015 roku (w odniesieniu do wyników osiąganych w urzędach w roku poprzedzającym). Biorąc pod uwagę zasadę adekwatności należy przyjąć, że koszt maksymalny monitorowania i doskonalenia danego procesu w roku budżetowym (w tym koszt wdrożenia benchmarkingu)



nie może być wyższy niż 20% łącznego kosztu realizacji procesu. Przy czym zapewnienie w efekcie realizacji innowacji, instytucjonalnego i merytorycznego wsparcia jednostkom zainteresowanym realizacją benchmarkingu przez Śląski Związek Gmin i Powiatów powinien umożliwić skuteczne wdrożenie benchmarkingu w jednostkach w ramach bieżących kosztów ich funkcjonowania. Po zakończeniu projektu przewiduje się dwa modele kontynuacji projektu (wdrożenia innowacji). Szczegółowy ich opis wraz ze źródłami finansowania przedstawiono we wstępnej wersji produktu (załączniku do niniejszego dokumentu).

Grupy docelowe.

Na etapie opracowywania wniosku założono, że użytkownikami produktu w zakresie dostępu do modelowych wskaźników oceny efektywności, uśrednionych wyników pomiarów, prezentacji dobrych praktyk będzie 127 jednostek ŚZGiP. Dopuszczono również możliwość zaangażowania w innowację miast na prawach powiatu spoza województwa śląskiego w oparciu o wyniki pogłębionej diagnozy i analizy problemów.

Odbiorcami efektów innowacji będą mieszkańcy i przedsiębiorcy gmin i powiatów, w których wdrożony zostanie benchmarking w pełnym zakresie (co najmniej 40 jednostek) ze względu na przewidywany wpływ projektu na poprawę jakości usług świadczonych przez urzędy.

Na podstawie wyników pogłębionej diagnozy i analizy problemu Grupa Sterująca rekomenduje zmiany w zakresie grupy docelowej innowacji.

Rekomendacje zmian

1. Grupę docelową użytkowników produktu rozszerzyć o urzędy gmin i starostwa powiatowe spoza Śląskiego Związku Gmin i Powiatów zainteresowane udziałem w opracowaniu innowacji i/lub wdrożeniem wypracowanej metody.

Uzasadnienie

Pogłębiona diagnoza i analiza wskazuje, że problem zidentyfikowany na etapie opracowywania wniosku jest problemem ogólnopolskim, a nie tylko regionalnym (wskazane w tabeli opisu problemów w części I). Wszystkie Urzędy, również te spoza ŚZGiP włączone w etap diagnozy i analizy zgłosiły konieczność wsparcia kadry kierowniczej w reprezentowanych urzędach w zakresie zarządzania na poziomie operacyjnym oraz brak lub ograniczone możliwości indywidualnego wdrażania lub doskonalenia mechanizmów zarządczych (ze względu na brak środków finansowych i wsparcia instytucjonalnego w tym zakresie). Wskazuje to na ogólnopolski charakter odbiorcy innowacji. Biorąc pod uwagę jedno z głównych zadań statutowych ŚZGiP, jakim jest kształtowanie wspólnej polityki samorządów lokalnych oraz nieograniczony zasięg terytorialny działalności stowarzyszenia Grupa Sterująca rekomenduje rozszerzenie grupy docelowej użytkowników produktu.

2. Grupę reprezentantów użytkowników produktu zaangażowaną w fazę testową rozszerzyć o urzędy gmin, i starostwa powiatowe spoza Śląskiego Związku Gmin i Powiatów, zainteresowane udziałem w opracowaniu innowacji. Na etapie opracowywania wniosku ograniczono możliwość udziału w projekcie urzędów spoza ŚZGiP tylko do miast na prawach powiatów.

Uzasadnienie

Urzędy spoza ŚZGiP włączone w etap diagnozy i analizy zgłosiły akces do zaangażowania w wypracowanie innowacji. Otwarcie terytorialne projektu zapewni uniwersalność produktu/innowacji dla jednostek w skali ogólnopolskiej oraz wzrost efektywności działań upowszechniających i włączających innowację do głównego nurtu polityki.

3. Odstąpić od założenia zaangażowania całej grupy docelowej użytkowników - 127 jednostek ŚZGiP w testowanie wstępnej wersji produktu finalnego poprzez włączenie w proces konsultacji w latach 2012 i 2013. W zamian położyć nacisk na działania upowszechniające i włączające innowacje do głównego nurtu polityki w jednostkach ŚZGiP niezaangażowanych w proces testowania. Proces konsultacji przeprowadzić na etapie opracowywania produktu finalnego w grupie 130 jednostek (w tym co najmniej 80 stowarzyszonych w ŚZGiP). Zmiana struktury grupy jest uzasadniona rekomendowaną zmianą grupy docelowej użytkowników.

Uzasadnienie

Sukces upowszechnienia i włączenia innowacji do głównego nurtu polityki w istotnej mierze uzależniony jest od ponadregionalnej informacji i dostępności narzędzia, zrozumienia przez kadrę zarządzającą idei benchmarkingu oraz mechanizmów doskonalenia procesów w oparciu o wyniki osiągane przez inne organizacje. Zaangażowanie nieprzygotowanych merytorycznie jednostek w fazę testową niesie za sobą istotne ryzyko niezrozumienia lub błędnego zrozumienia nowo tworzonego narzędzia zarządzania, a tym samym stworzenie bariery do skutecznego wdrożenia innowacji. Okres testowania innowacji przez reprezentantów użytkowników powinien zostać wykorzystany na rozpropagowanie narzędzia w pozostałej grupie docelowej użytkowników.



Warunki konieczne dla właściwego działania innowacji.

Na podstawie pogłębionej analizy i diagnozy problemu za kluczowe należy uznać 5 aspektów mogących mieć szczególnie istotny wpływ na powodzenie wdrożenia innowacji.

1. Położenie szczególnego nacisku w opracowywanej metodzie na kwestię dbałości o wizerunek urzędu oraz znaczenie etyki uczestników benchmarkingu dla skuteczności jego wdrożenia.

Badania fokusowe wykazały, że pracownicy urzędów obawiają się, że w efekcie benchmarkingu może uciec wizerunek jednostki, gdyż informacje o słabszych stronach organizacji staną się dostępne dla uczestników badania i będą przedmiotem analiz. Pracownicy urzędów obawiają się wykorzystywania informacji do innych celów niż doskonalenie procesów, w szczególności wykorzystywania danych do tworzenia korzystnych dla danego uczestnika zestawień, na wzór rankingów tworzonych w prasie ogólnopolskiej. Obawy wizerunkowe mogą skłaniać do zachowań nieetycznych, tj. udostępnianie niewiarygodnych, nierzetelnych danych lub niepełnych informacji i stanowią istotną barierę dla wdrożenia benchmarkingu w urzędach.

2. Szerokie upowszechnianie idei benchmarkingu w grupie docelowej użytkowników na wszystkich etapach przygotowywania innowacji.

Ze względu na zidentyfikowane istotne różnice w poziomie rozwoju instytucjonalnego w jednostkach należy położyć większy nacisk na upowszechnianie idei benchmarkingu, przybliżanie tematu i prezentację konkretnych efektów benchmarkingu działalności urzędów. Nieznajomość metody, złe skojarzenia (postrzeganie benchmarkingu jako analizy porównawczej, a nie jako metody poszukiwania najlepszych rozwiązań) może stanowić istotną barierę we włączeniu narzędzia do głównego nurtu polityki.

3. Wyrównanie różnic kompetencyjnych w zakresie niezbędnym do skutecznego wdrożenia benchmarkingu w urzędach zaangażowanych w fazę testowania, zwiększenie liczby cykli testowania do 3 wraz z rozszerzeniem grupy testowej reprezentantów użytkowników w trzecim roku testów do 40 urzędów.

Ze względu na zidentyfikowane istotne różnice poziomu kompetencyjnego w jednostkach w modelu prowadzenia benchmarkingu rozbudowano działania przygotowawcze do testowania metody o kompleksowy system zajęć warsztatowych i e-learningowych (rozszerzono schemat kompetencyjny o zagadnienia związane z etyką, komunikacją, motywowaniem, zarządzaniem zmianą oraz oceną ryzyka).

4. Uwzględnienie w modelu i na etapie testowania działań promujących partnerstwo w obrębie sektora na rzecz dobrego rządzenia.

Współpraca pomiędzy urzędami na etapie wypracowywania wstępnej wersji produktu wykazała, że bezpośrednia wymiana informacji i doświadczeń w zakresie monitorowanych procesów będzie istotną, z punktu widzenia indywidualnej jednostki, wartością dodaną angażowania w proces tworzenia innowacji.

5. Uwzględnienie opinii odbiorców usług świadczonych przez urzędy na wszystkich etapach przygotowania innowacji.

Zidentyfikowane powyżej aspekty kluczowe dla wdrożenia innowacji stanowią podstawę do zawartych w dalszej części opracowania rekomendacji zmian.



Rozdział 4 Plan działania w procesie testowania produktu finalnego

Rekomendacja zmian struktury grupy reprezentantów użytkowników angażowanych w testowanie innowacji została przedstawiona w *Rozdziale 3 Opis innowacji, w tym produktu finalnego*.

Na podstawie pogłębionej diagnozy i analizy problemów Grupa Sterująca rekomenduje ponadto poniższe zmiany w założeniach do przebiegu testowania.

Rekomendacje zmian

1. Zwiększyć liczbę cykli testowania z dwóch (2012, 2013) do trzech (2012, 2013, 2014) z jednoczesnym zwiększeniem liczby reprezentantów użytkowników w 3 roku testowania produktu z co najmniej 15 do co najmniej 40 urzędów. Proponowana zmiana ma na celu wykorzystanie informacji zwrotnych z wdrożenia benchmarkingu w rozszerzonej grupie 40 jednostek w procesie opracowania produktu finalnego, a w efekcie wzmocnienie rezultatów działań włączających. Rekomendowana zmiana nie wydłuża okresu realizacji projektu, a jedynie porządkuje okresy prowadzenia działań testujących, włączających i upowszechniających.

Uzasadnienie

Aspekt jakościowy przygotowywanego narzędzia należy uznać za kluczowy dla powodzenia upowszechnienia benchmarkingu w jednostkach. Priorytetem dla opracowywujących innowację powinno być stworzenie modelu czytelnego, łatwego w zastosowaniu, skierowanego do wszystkich jednostek. Badania fokusowe wskazały jednak na istotne różnice i dysproporcje w rozwoju instytucjonalnym urzędów. Konieczne jest włączenie w fazę testową, w trzecim roku opracowywania metody, jednostek niezaangażowanych w jej tworzenie. Włączenie nowej grupy jednostek pozwoli zweryfikować narzędzie w kontekście wskazanego wcześniej priorytetu.

2. Rozszerzyć zakres wsparcia kompetencyjnego dla koordynatorów benchmarkingu ze strony urzędów (rozbudowa modelu kompetencyjnego o elementy etyki, komunikacji, motywowania, zarządzania zmianą i oceny ryzyka) oraz zapewnić wsparcie pozostałym pracownikom zaangażowanym w realizację fazy testowej poprzez uruchomienie na portalu projektu platformy e-learningowej przygotowującej do skutecznego wdrożenia.

Uzasadnienie

Zgodnie z założeniami projektu szkoleniami warsztatowymi z zakresu niezbędnego do skutecznego wdrożenia benchmarkingu w jednostkach objęte zostaną osoby odpowiedzialne za koordynację benchmarkingu i osoby zastępujące. Konieczne jest zwiększenie wsparcia z 3 do 6 dni warsztatowych w jednym cyklu testowym. Dla pozostałych pracowników jednostek zgodnie z założeniami projektu zapewniono wsparcie organizacyjne i przygotowanie informatyczne. Jednak badania fokusowe wskazują, że ze względu na istotne różnice kompetencyjne, bez przygotowania merytorycznego zespołów zaangażowanych w jednostkach do przeprowadzenia benchmarkingu jakość realizacji testów może być poważnie zagrożona. Dla tej grupy reprezentantów użytkowników, ze względu na zróżnicowany ilościowo skład zespołów w poszczególnych jednostkach, przygotowane zostanie wsparcie kompetencyjne w formie e-learning.

Rekomendowane zmiany nie powodują zwiększenia budżetu projektu, wymagają jednak jego modyfikacji.

We wniosku o dofinansowanie projektu przyjęto założenie że w pierwszych dwóch cyklach testowych udział weźmie co najmniej 15 urzędów (reprezentantów użytkowników), w tym 10 urzędów miast na prawach powiatu (ze względu na najszerszy zakres działania oraz najbardziej rozwinięte systemy zarządzania), 3 urzędy gmin i 2 starostwa powiatowe (w celu dostosowania narzędzia do potrzeb wszystkich grup).

Na dzień składania strategii przystąpienie do testowania innowacji zadeklarowało 19 urzędów (14 urzędów miast na prawach powiatu⁷, 3 urzędy gmin⁸ i 2⁹ starostwa powiatowe) w tym 5¹⁰ spoza ŚZGiP. Starostwo powiatowe Piotrkowa Trybunalskiego oczekuje na zatwierdzenie strategii wdrażania, w tym zmiany rekomendowanej w zakresie grupy docelowej użytkowników produktu, by uzyskać formalną zgodę ŚZGiP na przystąpienie do fazy testowej innowacji. 16 reprezentantów użytkowników, to urzędy, w których wdrożono co najmniej systemy zarządzania jakością. W pozostałych 2 urzędach wdrażane są mechanizmy zarządcze wspomagające proces samooceny organizacji, tj. CAF lub PRI bądź inne realizowane w ramach poddziałania 5.2.1. POKL *Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej*.

Proces rekrutacji odbywał się poprzez włączenie reprezentantów grupy docelowej w proces konsultacji wstępnej wersji produktu oraz pogłębionej diagnozy i analizy problemu, poprzedzony szerokim upowszechnieniem projektu w grupie docelowej użytkowników (Zgromadzenie Ogólne ŚZGiP 1.10.2010 r., konferencja „Skuteczny i efektywny samorząd terytorialny” 8.10.2010 r., spotkanie grupy benchmarkingowej 16 miast na prawach powiatów w ramach projektu koordynowanego przez miasto Gliwice 29.10.2010 r., zaproszenia z kompleksową informacją o projekcie skierowane do jednostek stowarzyszonych w ŚZGiP).

⁷ Bielsko-Biała, Tychy, Rybnik, Częstochowa, Bytom, Gliwice, Dąbrowa Górnicza, Chorzów, Żory, Sosnowiec, Piotrków Trybunalski, Tarnów, Krosno, Kalisz

⁸ Radlin, Jaworze, Lubliniec

⁹ Powiat zawierciański i piotrkowski

¹⁰ Miasta na prawach powiatu: Piotrków Trybunalski, Tarnów, Krosno i Kalisz oraz powiat piotrkowski



Kolejny proces rekrutacji zmierzający do poszerzenia grupy reprezentantów użytkowników do co najmniej 40 rozpocznie się w 2013 roku poprzez intensyfikację działań upowszechniających.

Gwarancję udziału reprezentantów użytkowników w testowaniu produktu zapewniają porozumienia zawierane pomiędzy decydentami - kierownikami jednostek, a Przewodniczącym ŚZGiP, określające obowiązki i uprawnienia każdej ze stron. Na dzień składania dokumentu zawartych zostało 17 porozumień (porozumienie z Chorzowem zawarte zostanie we wrześniu 2011 r., a z powiatem piotrkowskim po akceptacji rekomendowanych zmian przez IP2).

Każdy z trzech cykli testowania innowacji (2012, 2013, 2014) obejmie cały proces benchmarkingu zgodnie z koncepcją prowadzenia benchmarkingu w urzędach stanowiącą element innowacji (w tabeli poniżej). W 2012 i 2013 roku testowanie odbędzie się w grupie co najmniej 15 urzędów, a w 2014 w grupie co najmniej 40 jednostek. Model benchmarkingu, o który opiera się cykl testowania kładzie nacisk na każdorazowe kompleksowe przygotowanie uczestników do kluczowych etapów testowania w zakresie ujętym w kolumnie „Zakres wsparcia kompetencyjnego w fazie testowej”. Monitorowanie przebiegu testowania będzie realizowane przez Kierownika Projektu, a efektów testowania przez ewaluatorów. Wnioski z monitorowania będą podstawą do doskonalenia innowacji – decyzje o wprowadzaniu zmian będą podejmowane przez Grupę Sterującą. Ponadto jakość realizacji usług poddawanych benchmarkingowi będzie przez cały okres testowania monitorowana w drodze badania opinii publicznej.

FAZA BENCHMARKINGU	Przebieg rocznego cyklu testowania (3 cykle testowania: 2012, 2013, 2014)	ZAKRES WSPARCIA KOMPETENCYJNEGO W FAZIE TESTOWEJ
FAZA I PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE	1. Ustalanie/weryfikacja założeń do benchmarkingu na podstawie rekomendowanych zmian (procesy, metody pomiaru, zasady zbierania danych, przebieg benchmarkingu).	- Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją, studia przypadków ukazujące praktyczne zastosowanie strategii benchmarkingowej. - Etyka pracowników samorządowych - znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego. - Komunikacja w aspekcie organizacyjnym (zarządzanie komunikacją w organizacji) oraz w aspekcie interpersonalnym (indywidualne typy zachowania i komunikowania).
	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.	
FAZA II ANGAŻOWANIE ORGANIZACJI	4. Przygotowanie organizacyjne koordynatorów do benchmarkingu.	Spotkanie robocze.
	5. Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – wprowadzenie do benchmarkingu.	Wprowadzenie do benchmarkingu. Istota benchmarkingu. Wykorzystanie benchmarkingu w realizacji kontroli zarządczej w urzędach.
	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.
FAZA III POSZUKIWANIE	8. Wprowadzenie danych wejściowych do benchmarkingowej bazy danych.	
	9. Analiza wyników osiągniętych przez uczestników benchmarkingu.	
FAZA IV POGŁĘBIANIE WIEDZY	10. Konsultacja wątpliwości z właścicielami danych.	
	11. Identyfikacja dobrych praktyk.	
FAZA V WNOSKOWANIE I DOSKONALENIE	12. Opis dobrych praktyk.	
	13. Wymiana doświadczeń – prezentacja dobrych praktyk.	Spotkania robocze w grupach dyskusyjnych (z udziałem ekspertów).
FAZA V WNOSKOWANIE 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 (m.in. metody coachingowe w pracy z oporem wobec zmiany). - Ocena ryzyka.
	15. Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w procesie prowadzenia benchmarkingu.	



Rozdział 5 Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Cykl testowania	Cel testowania	Kto ocenia?	Zagadnienia badawcze	Metody badawcze
Test 1 (2012, co najmniej 15 reprezentantów użytkowników)	Weryfikacja skuteczności wypracowanej koncepcji prowadzenia benchmarkingu w kontekście minimalizacji wystąpienia zagrożeń zidentyfikowanych na etapie pogłębionej analizy i diagnozy problemu. Weryfikacja doboru procesów i metod ich pomiaru.	Zespół ekspertów ds. ewaluacji	Czy etapy (kroki) wdrożenia benchmarkingu ustalone dla poszczególnych faz przyjętych w koncepcji zapobiegły/zminimalizowały zagrożenia i bariery dla skutecznego wdrożenia innowacji sformułowane w <i>Raporcie z pogłębionej analizy i diagnozy problemu</i> ? Czy zakres procesów przyjęty do monitorowania i metody ich pomiaru pozwalają na identyfikację najlepszych rozwiązań?	Opcjonalnie do wyboru ekspertów dla poszczególnych etapów testowania: obserwacja, badania fokusowe w grupie reprezentantów użytkowników, ankiety ewaluacyjne, jako dane wejściowe do analizy SWOT dla poszczególnych faz zakończonej rekomendacją zmian do innowacji.
Test 2 (2013, j.w.)	Weryfikacja skuteczności prowadzenia benchmarkingu w kontekście zwiększenia zdolności grupy reprezentantów użytkowników do zarządzania operacyjnego i doskonalenia organizacji w oparciu o doświadczenia innych urzędów.	Zespół ekspertów ds. ewaluacji	Czy poziom kompetencji uzyskany przez uczestników benchmarkingu w ramach przygotowania do testowania innowacji daje gwarancję jej skutecznego wdrożenia z uwzględnieniem: - poziomu kompetencji w dziedzinach objętych wsparciem przed i po wdrożeniu, - analizy jakościowej pracy w grupach dyskusyjnych, definiowania procesów uznanych za najlepsze praktyki oraz wnoszenia na podstawie informacji pozyskanych w wyniku benchmarkingu.	Obserwacja i ankiety ewaluacyjne jako dane wejściowe do rekomendacji zmian.
Test 3 (2014, co najmniej 40 reprezentantów użytkowników)	Weryfikacja efektywności, użyteczności oraz trwałości innowacji - analiza rzeczywistych efektów testowania.	Ewaluator zewnętrzny	Czy w okresie przygotowania innowacji pojawiło się inne narzędzie wspierające zarządzanie operacyjne w jednostkach sektora finansów publicznych w zakresie objętych innowacją? Jeżeli tak, czy narzędzia są kompatybilne, czy też konkurencyjne? Jeżeli konkurencyjne, które z narzędzi należy rekomendować do włączenia do polityki przez pryzmat efektywności zastosowania? Czy powiodło się rozszerzenie grupy reprezentantów użytkowników? Co stanowiło o sukcesie/porażce działań włączających? Czy zastosowanie innowacji wpływa na wzmocnienie zdolności pracowników organizacji w zakresie zarządzania i doskonalenia zarządzanymi procesami? Czy grupa docelowa innowacji (co najmniej 40 urzędów) jest zainteresowana jej zastosowaniem i włączeniem do systemu zarządzania w jednostce?	Analiza nowych mechanizmów zarządzających udostępnionych dla jednostek sektora finansów publicznych administracji samorządowej w latach 2012-2014 w powszechnie dostępnych publikacjach. Obserwacja oraz analiza dokumentacji z przebiegu upowszechniania i włączania. Analiza porównawcza poziomu kompetencyjnego reprezentantów użytkowników biorących udział w 2 cyklu testowym i przystępujących do trzeciego cyklu testowego. Konsultacje w grupie docelowej, 130 urzędów, w tym min. 80 stowarzyszonych w SZGP.

Kluczowa dla oceny zasadności innowacji na szerszą skalę będzie ocena produktu finalnego dokonana przez ewaluatora zewnętrznego wyłonionego z zastosowaniem zasady konkurencyjności. Wdrożenie innowacji będzie zasadne jeżeli wyniki ewaluacji potwierdzą, że w efekcie zastosowania innowacji wzrasta zdolność kadry urzędów do zarządzania i doskonalenia procesów na poziomie operacyjnym, co najmniej 40 jednostek grupy docelowej jest zainteresowanych wdrożeniem innowacji, a jednocześnie brak innego mechanizmu wspierającego efektywniej niż innowacja zarządzanie na poziomie operacyjnym w zakresie objętym innowacją.



Rozdział 6 Strategia upowszechniania innowacji

Celem działań upowszechniających jest przekazanie kompleksowej informacji na temat możliwości wykorzystania wypracowanego modelu benchmarkingu, jako narzędzia wpływającego na efektywność realizacji kontroli zarządczej w urzędach, jak również zachęcenie i przygotowanie potencjalnych użytkowników produktu do skutecznego wdrożenia innowacji jako element systemów zarządzania. Dla poszczególnych etapów realizacji innowacji zostały ustalone cele szczegółowe upowszechniania. Za koordynację wszystkich działań upowszechniających odpowiedzialne jest biuro projektu.

W pierwszym cyklu testowania produktu (rok 2012) główny nacisk upowszechniania zostanie położony na minimalizację zagrożeń wdrożenia innowacji związanych z niezajomością narzędzia i obawami o wizerunek organizacji poddającej się benchmarkingowi zewnętrznemu (*szczegółowo opisano w Rozdziale 3. Opis innowacji, w tym opis produktu finalnego. Warunki konieczne dla właściwego działania innowacji; pkt. 1 i 2*). Dwa zasadnicze zakresy merytoryczne upowszechniania innowacji w tym okresie, to:

- promowanie idei benchmarkingu oraz praktycznych aspektów wykorzystania benchmarkingu do wsparcia mechanizmów kontroli zarządczej i budżetu zadaniowego,
- kształtowanie wizerunku jednostki oraz znaczenie etyki dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego.

W drugim cyklu testowania produktu (rok 2013) istotą upowszechniania będzie szerokie rozpropagowanie modelu prowadzenia benchmarkingu wypracowanego w ramach innowacji (udoskonalonego o informacje zwrotne reprezentantów użytkowników oraz rekomendacje ewaluatorów po pierwszym cyklu testowym).

W roku 2014 w toku analizy rzeczywistych efektów testowanego produktu (trzeci cykl testowy) oraz zakończenia prac nad produktem finalnym, kluczowym zakresem upowszechnienia będą faktyczne efekty benchmarkingu testowego. Szerokiemu rozpropagowaniu będą podlegały dobre praktyki zidentyfikowane w toku realizacji kolejnych cykli testowych oraz wyniki ewaluacji dokonanej przez ewaluatora zewnętrznego, w zakresie w jakim potwierdzą zasadność wdrożenia.

W I kwartale 2015 roku, w przypadku pozytywnej walidacji produktu finalnego, upowszechniony zostanie na skalę ogólnopolską szczegółowy opis wdrażania produktu finalnego do systemów zarządzania funkcjonujących w urzędach, poparty praktycznymi przykładami skuteczności i efektywności działania innowacji pozyskanymi w toku testowania produktu. Kierownicy urzędów uzyskają m.in. dostęp do zweryfikowanych metodą testowania wskaźników pomiaru efektywności realizacji wybranych procesów oraz uśrednionych wyników pomiarów pozwalających na uzyskanie punktu odniesienia w procesie samooceny.

Ponadto, w całym okresie realizacji projektu, na portalu projektu www.benchmarking.silesia.org.pl upowszechniana będzie informacja o przebiegu prac nad innowacją.

Upowszechnianie będzie skierowane do użytkowników produktu (urzędów gmin, miast na prawach powiatu, starostw powiatowych), a formy upowszechniania uzależnione od grup interesariuszy:

1. Reprezentanci użytkowników (koordynatorzy benchmarkingu testowego w urzędach (i ich zastępcy) oraz pracownicy urzędów zaangażowani w realizację benchmarkingu testowego); łącznie co najmniej 40 jednostek i nie mniej niż 460 osób; podstawową formą upowszechniania innowacji w tej grupie będą spotkania robocze, szkolenia warsztatowe oraz e-learningowe (rekomendacje zmiany w stosunku do założeń wniosku zawarto w *Rozdziale 4 Plan działania w procesie testowania...*), spotkania w grupach dyskusyjnych. Szczegółowy przebieg upowszechniania zawarto w tabeli obrazującej przebieg testowania w *Rozdziale 4* (pkt 3 do 7, 13 i 14). Działania upowszechniające będą powtarzane w cyklach rocznych w latach 2012-2014.
2. Kierownicy urzędów jednostek samorządu terytorialnego stowarzyszonych w ramach Śląskiego Związku Gmin i Powiatów (127 jednostek/osób); rozpropagowanie innowacji zostanie włączone do tematów obrad Zgromadzenia Ogólnego ŚZGiP i/lub Konwentu Burmistrzów i Wójtów ŚZGiP lub ewentualnie Konwentu Prezydentów Miast ŚZGiP. Działania upowszechniające będą prowadzone raz w roku w latach 2012-2014.
3. Kadra zarządzająca wyższego i średniego szczebla zarządzania w urzędach, w tym pracownicy zarządzający projektami (np. z zakresu benchmarkingu) oraz odpowiedzialni za budowę i doskonalenie systemów zarządzania w jednostkach. Działania upowszechniające będą prowadzone w latach 2012-2015 na skalę ogólnopolską z wykorzystaniem zróżnicowanych form dystrybucji informacji:
 - upowszechnianie portalu www.benchmarking.silesia.org.pl poprzez mailing skierowany do kadry kierowniczej urzędów każdorazowo po aktualizowaniu portalu w kluczowych



- etapach testowania innowacji (upowszechnianie wyników raportów i analiz, w tym informacji o ewaluacji projektu) oraz zakończenia prac nad produktem finalnym; upowszechnianie adresu portalu w toku działań promujących projekt (2011-2015),
- upowszechnianie innowacji i efektów testowania w prasie fachowej skierowanej do jednostek sektora finansów publicznych (2 artykuły w roku w okresie 2012-2014),
 - prezentacja innowacji i efektów testowania na konferencjach organizowanych przez inne podmioty skierowanych do jednostek sektora finansów publicznych (1 konferencja w każdym roku w latach 2012-2014),
 - prezentacja modelu w kontekście wykorzystania metody w zarządzaniu operacyjnym w gronie kadry zarządzającej średniego szczebla w urzędach oraz na forum komisji problemowych SZGiP; działania zostaną zintensyfikowane w roku 2013 (w związku z koniecznością rozszerzenia grupy testującej w trzecim cyklu testowym zaplanowanym na 2014 r. do 40 urzędów) oraz w roku 2014 (w związku z promocją faktycznych efektów benchmarkingu, zmierzającą do wdrożenia produktu finalnego w jednostkach),
 - organizacja konferencji podsumowującej efekty projektu po walidacji innowacji z panelem dyskusyjnym poświęconym roli benchmarkingu w kompleksowym systemie kontroli zarządczej i skutecznym wdrażaniu budżetu zadaniowego (I kwartał 2015),
 - opracowanie, wydanie i dystrybucja podręcznika wspomagającego wdrożenie innowacji po walidacji innowacji wraz z instrukcją wdrożenia narzędzia (I kwartał 2015).

W całym okresie realizacji projektu będzie dodatkowo prowadzona akcja informacyjna adresowana do mieszkańców i przedsiębiorców korzystających z usług jednostek administracji publicznej. Raz w roku (w latach 2012-2014), każdorazowo przed uruchamianiem badań opinii publicznej w jednostkach objętych testowaniem, kierowana będzie na łamach prasy informacja o innowacji, jej celu i spodziewanych efektach. W trakcie badania opinii publicznej ankietarzy będą ponadto indywidualnie informowali ankietowanych o celu projektu. Badania, odnoszące się do poziomu zadowolenia mieszkańców i przedsiębiorców z usług świadczonych przez jednostki, zostaną przeprowadzone w co najmniej 40 jednostkach, w każdej na grupie reprezentatywnej co najmniej 1068 mieszkańców.



Rozdział 7 Strategia włączania innowacji do głównego nurtu polityki

Celem działań włączających jest doprowadzenie do szerokiego wykorzystywania benchmarkingu w praktyce, jako mechanizmu wspomagającego realizację kontroli zarządczej na poziomie operacyjnym w urzędach gmin, miastach na prawach powiatów i starostwach powiatowych.

W strategii włączania innowacji do głównego nurtu polityki położono nacisk na działania praktyczne, skierowane wprost do grupy docelowej użytkowników, gwarantujące kierownikom urzędów istotny wpływ na kształt produktu finalnego oraz czerpanie korzyści (wymiana doświadczeń, dobre praktyki, podniesienie kwalifikacji kadry zarządzającej) już na etapie przygotowywania i testowania innowacji. Za koordynację działań włączających odpowiedzialne jest biuro projektu. Założono ponadto zaangażowanie decydentów, instytucji wspierających wdrażanie mechanizmów zarządczych (tj. ZMP, KSAP) oraz kształtujących sferę zarządzania w administracji publicznej (MSWiA, MF) w proces formułowania polityki wdrażania produktu finalnego w jednostkach sektora finansów publicznych, poprzez organizację szerokiej debaty poświęconej roli benchmarkingu w systemie kontroli zarządczej. Takie podejście powinno zagwarantować identyfikację kierowników jednostek z innowacją, a tym samym jej docelowe wdrożenie w ramach budowanych i doskonalonych systemów kontroli zarządczej oraz (w zakresie odnoszącym się do schematu kompetencyjnego) służby przygotowawczej samorządowej kadry kierowniczej.

W projekcie nie przewidziano działań, które inicjowałyby zmiany o charakterze systemowym na poziomie polityki krajowej. Ich odzwierciedleniem mogłoby być np. wprowadzenie przez Ministra Finansów benchmarkingu jako standardu kontroli zarządczej w zakresie monitorowania celów i zadań realizowanych przez jednostki sektora finansów publicznych. Jednak w ocenie wnioskodawcy zmiana systemowa w tym zakresie nie wpłynie w istotny sposób na skuteczność wdrożenia innowacji. Standardy realizacji kontroli zarządczej¹¹ nie są bowiem aktem powszechnie obowiązującym, ale stanem wysoce pożądanym i wskazówką dla kierowników jednostek odpowiedzialnych za kreowanie systemu kontroli zarządczej w podległych jednostkach. Promowane w administracji rządowej i samorządowej mechanizmy wspierające samoocenę jednostek administracji publicznej (tj. CAF, PRI) wskazują jednoznacznie na znaczenie benchmarkingu jako jednego z najbardziej zaawansowanych narzędzi zarządzania. Wykorzystywanie benchmarkingu stawia w tych systemach jednostkę na najwyższym poziomie rozwoju instytucjonalnego. Nie jest więc barierą bądź zagrożeniem w zastosowaniu benchmarkingu nieświadomość znaczenia tego narzędzia wśród decydentów, a brak mechanizmów wspierających jego skuteczne wdrożenie na poziomie operacyjnym, a tą lukę ma wypełnić innowacja.

Działanie	Do kogo adresowane	Jakie narzędzia zostaną zastosowane?	Jakie rezultaty są oczekiwane w wyniku realizacji działania?
Przeprowadzenie testów modelu benchmarkingu w oparciu o założenia koncepcyjne innowacji w trzech cyklach roboczych z udziałem reprezentantów użytkowników	Reprezentanci użytkowników – koordynatorzy benchmarkingu w urzędach, pracownicy zaangażowani w proces benchmarkingu w urzędach.	Spotkania robocze, konsultacje, gromadzenie danych w informatycznej bazie danych, grupy dyskusyjne (w roku 2012, 2013 co najmniej 15 urzędów, w roku 2014 co najmniej 40 urzędów, łącznie co najmniej 460 osób).	Identyfikacja elementów produktu wymagających poprawy – dostosowanie produktu finalnego do potrzeb docelowej grupy użytkowników produktu.
Angażowanie decydentów w podejmowanie kluczowych decyzji dotyczących innowacji.	Członkowie Grupy Sterującej – kierownicy urzędów (3 osoby).	Spotkania Grupy Sterującej co najmniej raz na kwartał w całym okresie realizacji projektu.	Uzyskanie pełnej akceptacji przedstawicieli decydentów dla projektowanej innowacji.
Promocja partnerstwa w obrębie sektora na rzecz dobrego rządzenia.	Potencjalni użytkownicy produktu, członkowie komisji problemowych działających przy ŚZGiP, kadra zarządzająca urzędów.	Spotkania grup dyskusyjnych poświęcone prezentacji dobrych praktyk (raz w roku dla każdej zidentyfikowanej dobrej praktyki w latach 2013-2014).	Rozszerzenie kręgu użytkowników wykorzystujących efekty benchmarkingu w zarządzaniu operacyjnym.

¹¹ Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, **Dziennik Urzędowy Ministra Finansów nr 15, poz. 84.**



Działanie	Do kogo adresowane	Jakie narzędzia zostaną zastosowane?	Jakie rezultaty są oczekiwane w wyniku realizacji działania?
Wypracowanie wspólnej polityki wdrożenia innowacji na skalę krajową.	Potencjalni użytkownicy produktu. Gremia odpowiedzialne za kształtowanie mechanizmów zarządczych w jednostkach (przedstawiciele MSWiA, MF). Instytucje wspierające wdrażanie mechanizmów zarządczych (ZMP, KSAP)	Panel dyskusyjny na konferencji podsumowującej efekty projektu (I kwartał 2015).	Rozpropagowanie innowacji na skalę ogólnopolską.
Udostępnienie kompleksowego narzędzia wspierającego wdrażanie benchmarkingu w jednostkach (zestaw wskaźników, uśrednione dane z pomiarów, dobre praktyki, schemat kompetencyjny).	Potencjalni użytkownicy produktu.	Portal internetowy SZGiP, podręcznik wraz z instrukcją wdrożenia narzędzia (I kwartał 2015)	Systemowe wdrożenie benchmarkingu w jednostkach.
Zaangażowanie do grupy ekspertów ws. wdrożenia innowacji i opracowania produktu finalnego przedstawicieli/ przedstawicieli interesariuszy.	Reprezentant/reprezentanci użytkowników produktu z doświadczeniem w zarządzaniu w jednostkach administracji publicznej.	Zaproszenie do realizacji projektu na podstawie umowy cywilno-prawnej (co najmniej 1 osoba na każdym etapie realizacji projektu).	Optimalizacja narzędzia pod kątem potrzeb potencjalnych użytkowników.

Rozdział 8 Kamienie milowe II etapu projektu

Zadanie	Termin realizacji
Wprowadzenie danych wejściowych do benchmarkingowej bazy danych w pierwszym cyklu testowym.	Czerwiec 2012
Weryfikacja procesu benchmarkingu w oparciu o wyniki analizy SWOT z ewaluacji pierwszego cyklu testowego.	Styczeń 2013
Wymiana doświadczeń. Prezentacja dobrych praktyk w spotkaniach roboczych w grupach dyskusyjnych w drugim cyklu testowym.	Październik 2013
Zakończenie rekrutacji grupy reprezentantów użytkowników do trzeciego cyklu testowego.	Luty 2014
Wprowadzenie danych wejściowych do benchmarkingowej bazy danych w trzecim cyklu testowym.	Czerwiec 2014
Weryfikacja efektywności, użyteczności i trwałości innowacji przez ewaluatora zewnętrznego.	Marzec - październik 2014
Szeroka prezentacja narzędzia na forum interesariuszy (konferencja)	I kwartał 2015

Rozdział 9 Analiza ryzyka¹²

POTENCJALNE ZAGROŻENIE	PRAWDOPODOBIEŃSTWO WYSTĄPIENIA ¹³	WPLYW NA REALIZACJĘ PROJEKTU ¹⁴	CZY RYZYKO ISTOTNE? ¹⁵	SPOSÓB OGRANICZANIA ISTOTNYCH ZAGROŻEŃ/UWAGI	ODPOWIEDZIALNY ZA PODJĘCIE I/LUB NADZOROWANIE DZIAŁAŃ
Zróźnicowany poziom wiedzy i kwalifikacji zarządczych uczestników benchmarkingu ogranicza efektywność testowania innowacji	3	3	TAK (9)	Opracowano schemat kompetencyjny kadry zaangażowanej we wdrażanie benchmarkingu. Rozbudowano zakres wsparcia kompetencyjnego dla koordynatorów benchmarkingu i pracowników urzędów zaangażowanych w testowanie w grupie reprezentantów użytkowników. Zwiększono liczbę cykli testowych z 2 do 3. Odstąpiono od zaangażowania w 1 i 2 cykl testowy urzędów, którym nie zapewniono wsparcia kompetencyjnego w ramach projektu. Przed 3 cyklem testowym zintensyfikowano działania upowszechniające, by skutecznie zrealizować konsultacje dotyczące testowanego produktu w gronie potencjalnych użytkowników nie objętych wsparciem kompetencyjnym.	KIEROWNIK PROJEKTU
Problemy z komunikacją uczestników projektu, bariery w wyrażaniu opinii, dzieleniu się wiedzą i informacją.	3	3	TAK (9)	Uwzględniono aspekt komunikacji w modelu kompetencyjnym. Zapewniono wsparcie w tym zakresie dla koordynatorów i pracowników urzędów. W ramach modelu prowadzenia benchmarkingu uwzględniono platformy wymiany doświadczeń - spotkania robocze w grupach dyskusyjnych.	KIEROWNIK PROJEKTU

¹² Za zarządzanie ryzykiem w projekcie odpowiada Kierownik Projektu. W II etapie realizacji projektu przegląd i (odpowiednio do wyników przeglądu) weryfikacja oceny ryzyka prowadzona będzie raz w miesiącu w oparciu o bieżące monitorowanie przebiegu projektu oraz informacje zwrotne, w tym raporty ewaluatorów.

¹³ Skala 1 do 3 (1 – prawdopodobieństwo wystąpienia niskie, 3 – prawdopodobieństwo wystąpienia wysokie)

¹⁴ Skala 1 do 3 (1 – mały wpływ na realizację projektu, 3 – bardzo duży wpływ na realizację projektu)

¹⁵ TAK – iloraz prawdopodobieństwa i wpływu równy lub większy od 4, NIE – iloraz prawdopodobieństwa i wpływu mniejszy od 4



POTENCJALNE ZAGROŻENIE	PRAWDOPODOBIEŃSTWO WYSTĄPIENIA ¹³	WPŁYW NA REALIZACJĘ PROJEKTU ¹⁴	CZY RYZYKO ISTOTNE? ¹⁵	SPOSÓB OGRANICZANIA ISTOTNYCH ZAGROŻEŃ/UWAGI	ODPOWIEDZIALNY ZA PODJĘCIE I/LUB NADZOROWANIE DZIAŁAŃ
Fluktuacja kadr po stronie reprezentantów użytkowników	3	1	NIE (3)	Angażowanie po 2 osoby na z każdej jednostki na każdym etapie realizacji projektu, rozbudowa systemu wsparcia kompetencyjnego o metodę e-learning i indywidualne spotkania robocze Biura Projektu z urzędami, jak również angażowanie decydentów w podejmowanie kluczowych decyzji dotyczących innowacji, w tym także wymagań kadrowych i zapewnienia ciągłości reprezentacji urzędów, istotnie minimalizują wpływ potencjalnego zagrożenia na przebieg projektu. Tym samym poziom ryzyka zidentyfikowanego na etapie przygotowywania wniosku został obniżony.	KIEROWNIK PROJEKTU
Brak włączenia w trzecią fazę testową co najmniej 40 jednostek.	3	3	TAK (9)	Intensyfikacja działań upowszechniających idee benchmarkingu i koncepcję realizacji benchmarkingu w oparciu o wypracowaną metodę w fazie testowania innowacji. Wsparcie kompetencyjne dla wszystkich jednostek, które zdecydują się na przystąpienie do testowania. Włączenie decydentów w upowszechnianie innowacji.	KIEROWNIK PROJEKTU
Zła jakość danych i informacji przekazywanych w ramach benchmarkingu. Obawa o wizerunek firmy w przypadku wykorzystania przez współuczestników benchmarkingu udostępnianych danych do innych celów niż doskonalenie organizacji.	2	3	TAK (6)	Wprowadzenie zasad wykorzystywania informacji zdobytych w toku projektu do formalnego porozumienia. Upublicznianie poza grupę benchmarkingową wyłącznie uśrednionych wyników badań. Rozbudowa modelu kompetencyjnego o zasady etyki i wykorzystanie europejskiego kodeksu postępowania w benchmarkingu do wypracowania wzoru postępowania w benchmarkingu urzędów.	KIEROWNIK PROJEKTU
Brak wsparcia we wdrożeniu innowacji przez koordynatorów benchmarkingu ze strony kierownictwa urzędu	2	2	TAK (4)	Intensyfikacja działań upowszechniających na poziomie kierownictwa urzędów (promocja przez prasę fachową, konferencje, upowszechnienie podręcznika wraz z instrukcją wdrożenia narzędzia i portalu projektu). Włączenie decydentów (kierowników urzędów) w podejmowanie kluczowych decyzji w projekcie oraz w działania upowszechniające.	KIEROWNIK PROJEKTU
Brak zainteresowania efektami benchmarkingu grup docelowych nie zaangażowanych w testowanie.	1	3	NIE (3)	Wyniki pogłębionej diagnozy i analizy wpłynęły na obniżenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w stosunku do oceny ryzyka wykonywanej na etapie opracowywania wniosku. Badania fokusowe jednoznacznie wskazały na potrzebę wymiany doświadczeń i korzystania z dobrych praktyk innych jednostek w procesie doskonalenia organizacji.	GRUPA STERUJĄCA PROJEKTEM
Niewłaściwe przepływy finansowe - brak terminowego przekazywania środków finansowych na realizację projektu przez Instytucję Pośredniczącą II stopnia	3	3	TAK (9)	1. Zawarcie przez Śląski Związek Gmin i Powiatów umów pożyczek od Członków Związku, na pomostowe finansowanie kosztów realizacji projektu 2. W miarę możliwości zaciąganie istotnych zobowiązań po otrzymaniu środków (transz) od instytucji finansującej na finansowanie danego okresu rozliczeniowego	1. GRUPA STERUJĄCA PROJEKTEM 2. KIEROWNIK PROJEKTU
Problemy z nadzorem i koordynacją prawidłowej realizacji poszczególnych zadań	1	3	NIE (3)	Wprowadzono cotygodniowe raporty z działalności biura projektu. Wprowadzono sprawozdania z miesięcznej realizacji projektu (obejmujące zakres rzeczowy i finansowy projektu)	DYREKTOR BIURA ZWIĄZKU
Problemy z pozyskaniem właściwych ekspertów odpowiedzialnych za opracowanie i ewaluację innowacji oraz osobę do koordynacji projektu	1	3	NIE (3)	Proces doboru ekspertów i pracowników biura mających wpływ na kształt innowacji został przeprowadzony przed uruchomieniem projektu. Eksperti zostali związani umowami cywilno – prawnymi.	DYREKTOR BIURA ZWIĄZKU

Opracowała na zlecenie Śląskiego Związku Gmin i Powiatów: **Katarzyna Topolska-Ciuruś**

Oceniali na zlecenie Śląskiego Związku Gmin i Powiatów: **Beata Bujak-Szwaczka, Stanisław Tamm**

Podpisy osób upoważnionych:

Śląski Związek Gmin i Powiatów

Przewodniczący
dr hab. inż. Zygmunt Frankiewicz

Załącznik: Wstępna wersja produktu

ZASTĘPCA PRZEWODNICZĄCEGO
Śląskiego Związku Gmin i Powiatów

KIEROWNIK PROJEKTU

Mariusz Śpiwok

Kazimierz Górski
DYREKTOR BIURA
Śląskiego Związku Gmin i Powiatów
dr Ferdynand Marski



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**



Załącznik
do *Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego*

WSTĘPNA WERSJA PRODUKTU DLA PROJEKTU

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

Projektodawca: Śląski Związek Gmin i Powiatów

Opracowali na zlecenie Śląskiego Związku Gmin i Powiatów: Katarzyna Topolska-Ciuruś, Marcin Sakowicz,
Tomasz Skalski, Michał Krzeziński

Oceniali na zlecenie Śląskiego Związku Gmin i Powiatów: Beata Bujak-Szwaczka, Stanisław Tamm

Współpraca: Monika Papis, Mariusz Śpiewok – Biuro Projektu ŚZGiP

Program Operacyjny Kapitał Ludzki
Priorytet V Dobre rządzenie
Działanie 5.2 "Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej"
Poddziałanie 5.2.1 "Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej"
Umowa nr UDA- POKL.05.02.01-00-146/10-00

Katowice, sierpień 2011 r.

BIURO PROJEKTU: „BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDCZEJ W URZĘDACH MIAST NA PRAWACH POWIATU, URZĘDACH GMIN I STAROSTWACH POWIATOWYCH”

Budynek INFOSYSTEM - Pokój 502
ul. Kopernika 26
40-058 Katowice



tel.: +4832/ 77 60 160; 77 60 161
e-mail: benchmarking@slaszcz.org.pl

Wprowadzenie

Zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie na wstępną wersję produktu składają się:

- koncepcja prowadzenia systematycznego benchmarkingu z uwzględnieniem specyfiki jednostek oraz schemat kompetencyjny kadry urzędniczej odpowiedzialnej za wdrażanie benchmarkingu (zał. nr 1),
- zestaw wskaźników monitorowania efektywności usług publicznych dla procesów realizowanych przez urzędy uznanych za kluczowe (zał. nr 2),
- założenia do narzędzia informatycznego wspierającego realizację benchmarkingu (zał. nr 3)

Ponadto zgodnie z harmonogramem prac i założeniami opracowanymi przez Biuro Projektu (zał. nr 4) uruchomiono portal internetowy projektu pod adresem www.benchmarking.silesia.org.pl.

Ilekcć w załączonych opracowaniach jest mowa o procesach należy przez to rozumieć wyodrębniony zakres działania jednostki, dla którego możliwe jest dokonywanie systemowych pomiarów w oparciu o pozyskane dane wejściowe oraz wprowadzanie zmian, na skutek których oczekiwane jest uzyskanie lepszych wyników w kolejnym pomiarze.

Przyjęto, że procesy kluczowe realizowane przez urząd¹, 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 powinien uzyskać racjonalne zapewnienie, że urząd realizuje usługi publiczne objęte procesem w sposób efektywny, zgodny z prawem, terminowy i oszczędny.

Dobór procesów, które zostaną poddane benchmarkingowi nastąpił z udziałem reprezentantów użytkowników, w tym przede wszystkim reprezentantów miast na prawach powiatów². W projekcie założono bowiem, że na etapie opracowywania wstępnej wersji produktu oraz testowania dobór grupy reprezentantów użytkowników musi uwzględniać ich doświadczenie w zakresie wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. Zgodnie z raportem końcowym *„Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej”*³ wg stanu na 2009 rok w 80% urzędów miast na prawach powiatu wdrożono system zarządzania, w tym w ponad 70% system oparty o normę EN ISO 9001:2000, której podstawą jest zarządzanie procesowe.

Ze względu na pewien zakres swobody kształtowania katalogu usług publicznych świadczonych przez urząd w ramach procesu, związany z możliwością przekazywania zadań do realizacji innym miejskim jednostkom organizacyjnym lub gminnym osobom prawnym, w ramach projektu analizowane będą procesy, których powierzenie innej jednostce jest niemożliwe lub

¹ Określenie „urząd” lub „jednostka” odnosi się do urzędów gmin, urzędów miast na prawach powiatów oraz starostw powiatowych.

² Urzędy miast na prawach powiatu: Bielsko-Biała, Bytom, Częstochowa, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Katowice, Krosno, Piotrków Trybunalski, Rybnik, Sosnowiec, Tarnów, Krosno, Tychy, Żory, urzędy gmin: Łędziny, Jaworze, Radlin, starostwa powiatowe: Gliwice, Zawiercie

³ Urbaniak B., Bohdziewicz P.; ASM Centrum Badań i Analiz Rynku na zlecenie MSWiA, 2009

praktyka wskazuje, że większość urzędów realizuje dany proces (mimo, że istnieje formalna możliwość powierzenia jego realizacji innej jednostce).

Co do zasady w ramach jednego procesu kluczowego realizowanych jest szereg usług publicznych. Ilekroć w załączonych opracowaniach jest mowa o usługach publicznych należy przez to rozumieć usługi świadczone bezpośrednio przez komórki organizacyjne urzędu miasta na prawach powiatu, urzędu gminy lub starostwa powiatowego. Projekt nie odnosi się do wszystkich usług publicznych świadczonych przez jednostkę samorządu terytorialnego, a wyłącznie do wybranych usług realizowanych przez wyodrębnioną jednostkę sektora finansów publicznych, jaką jest urząd.

Wybór procesów kluczowych odbywał się metodą planu repozytywnego. Do I cyklu testowania przyjęto następujący zestaw zagadnień:

1. Postępowanie administracyjne (w tym wybrane usługi zgodnie z zał. nr 2).
2. Rejestracja działalności gospodarczej.
3. Naliczanie zobowiązań i egzekwowanie dochodów miasta należnych z tytułu podatków i opłat lokalnych na przykładzie podatku od nieruchomości.
4. Utrzymanie infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia (z rozważeniem rozszerzenia w dalszej perspektywie do zarządzania energią).
5. Organizacja sieci szkół publicznych w zakresie dotyczącym kształcenia obowiązkowego.
6. Realizacja usług społecznych w drodze konkursów na działalność pożytku publicznego (z opcją rozbudowy benchmarkingu dla tematyki organizacji opieki nad dziećmi do lat 3).
7. Zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędzie.
8. Organizacja pracy urzędu.

W kolejnych cyklach testowania dobór procesów kluczowych zostanie zweryfikowany w oparciu o zasadę adekwatności. Fazy testowe muszą potwierdzić, że dla wybranych procesów benchmarking jest skutecznym sposobem oceny stanu istniejącego i doskonalenia procesu. Procesy poddane benchmarkingowi muszą spełniać co najmniej następujące warunki:

- użycie benchmarkingu musi być zasadne - monitorowanie wyników procesu urzędu bez odniesienia do innych podobnych organizacji istotnie ogranicza trafność samooceny realizacji procesu,
- porównywalność danych - dane wejściowe niezbędne do monitorowania procesu są lub mogą zostać zdefiniowane w sposób minimalizujący prawdopodobieństwo porównywania nieporównywalnych danych,
- adekwatność kosztów benchmarkingu do osiągniętych efektów - metoda pomiaru nie generuje znaczących kosztów urzędu (za koszt znaczący należy uznać konieczność zaplanowania dodatkowych kosztów pośrednich (płace) lub bezpośrednich (zlecenie na zewnątrz) w celu zapewnienia monitorowania realizacji procesu z wykorzystaniem benchmarkingu.



Zarówno zaproponowany w ramach innowacji model prowadzenia benchmarkingu, jak i zestaw wskaźników efektywności realizacji wybranych procesów zostały skonsultowane w grupie reprezentantów użytkowników⁴ i uzyskały ich akceptację.

Zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie oraz harmonogramem realizacji projektu uruchomienie testowania zostanie poprzedzone wyłonieniem zgodnie z zasadą konkurencyjności wykonawców narzędzia informatycznego oraz systemowego wsparcia kompetencyjnego wg założeń ujętych w załączonych dokumentach.

Śląski Związek Gmin i Powiatów

Przewodniczący
dr hab. inż. Zygmunt Frankiewicz

ZASTĘPCA PRZEWODNICZĄCEGO
Śląskiego Związku Gmin i Powiatów

Kazimierz Górski

Załączniki

Załącznik 1. Koncepcja prowadzenia systematycznego benchmarkingu z uwzględnieniem specyfiki jednostek oraz schemat kompetencyjny kadry urzędniczej odpowiedzialnej za wdrażanie benchmarkingu.

Załącznik 2. Zestaw wskaźników monitorowania efektywności usług publicznych dla procesów realizowanych przez urzędy uznanych za kluczowe.

Załącznik 3. Założenia do narzędzia informatycznego wspierającego realizację benchmarkingu.

Załącznik 4. Opis portalu internetowego projektu

⁴ 17 jednostek; urzędy miast: Bielsko-Biała, Żory, Piotrków Trybunalski, Krosno, Częstochowa, Dąbrowa Górnicza, Tychy, Jaworze, Kalisz, Lubliniec, Rybnik, Sosnowiec, Tarnów, Bytom, urząd gminy Radlin, starostwa powiatowe: Zawiercie i Piotrków Trybunalski

DYREKTOR BIURA
Śląskiego Związku Gmin i Powiatów

dr Ferdynand A. Morski



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



Załącznik nr 1

WSTĘPNA WERSJA PRODUKTU

*Koncepcja prowadzenia systematycznego benchmarkingu
z uwzględnieniem specyfiki jednostek wraz ze schematem
kompetencyjnym kadry odpowiedzialnej za wdrożenie
benchmarkingu.*

Opracowali: Katarzyna Topolska-Ciuruś, Tomasz Skalski

Program Operacyjny Kapitał Ludzki

Priorytet V Dobre rządzenie

Działanie 5.2 "Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej"

Poddziałanie 5.2.1 "Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej"

Umowa nr UDA- POKL.05.02.01-00-146/10-00

Katowice, 2011 r.

BIURO PROJEKTU: „BENCHMARKING – NARZĘDZIE EFEKTYWNEJ KONTROLI ZARZĄDZEŃ W URZĘDACH MIAST NA PRAWACH POWIATU, URZĘDACH GMIN I STAROSTWACH POWIATOWYCH”.

Budynnek INFOSYSTEM - Polak 502
ul. Kopernika 26
40-054 Katowice



Benchmarking
na rzecz uczącej się organizacji

tel. +4832/ 27 60 150; 27 60 161
e-mail: benchmarking@streska.org.pl

Istnieje szereg opracowań i badań potwierdzających znaczenie benchmarkingu jako narzędzia wspierającego rozwój zarówno procesów produkcyjnych, usług jak i procesów realizowanych przez instytucje publiczne. Jednak trudno znaleźć materiał wskazujący konkretne rozwiązania dla jednostek sektora finansów publicznych – urzędów miast na prawach powiatów, urzędów gmin, starostw powiatowych⁵, zarówno w odniesieniu do metodologii prowadzenia benchmarkingu jak i zakresu badań.

Pogłębiona diagnoza i analiza problemu przeprowadzona dla potrzeb realizacji projektu innowacyjnego, potwierdziła tezę, że istniejące opracowania i wyniki badań nie dają gotowych rozwiązań realizacji benchmarkingu dla jednostek sektora finansów publicznych, a jedynie odnoszą się do ogólnego opisanie idei benchmarkingu, bądź wskazują na konieczność wypracowania nowego narzędzia.

Joanna Kuczevska w opracowaniu "Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania" (PARP 2007) wskazuje, że 9 października 1996 r. Komisja Europejska w komunikacie COM(96) 413 zatytułowanym *Benchmarking the competitiveness of European Industry* postanowiła o wykorzystaniu metody benchmarkingu jako nowego narzędzia konkurencyjności Wspólnoty, które ma służyć poprawie wyników poprzez uczenie się najlepszych praktyk i zrozumienie procesów (działań), przez które jest osiągana.⁶ Pierwsze założenia metody nie obejmowały swoim zakresem benchmarkingu usług publicznych, ale już w 1998 roku model został uzupełniony o tzw. benchmarking sektora publicznego w kontekście poprawy konkurencyjności otoczenia okołobiznesowego. Nie wypracowano jednak odrębnych (od biznesowych) mechanizmów realizacji benchmarkingu sektora publicznego, jak również nie wypracowano jednego zestawu wskaźników benchmarkingu sektora publicznego podkreślając, że jedynym właściwym sposobem ich formułowania jest uwzględnienie opinii odbiorców usług świadczonych przez instytucje sektora publicznego.

Z kolei w 2003 r. Jean-Marc DOCHOT⁷ zaproponował model prowadzenia benchmarkingu dla organizacji administracji publicznej wykorzystujących metodę samooceny CAF, jako narzędzie doskonalenia słabych stron zidentyfikowanych w procesie samooceny. Sformułował 14 etapów benchmarkingu modyfikując modele biznesowe poprzez ścisłe ich powiązanie z metodą oceny jednostek administracji publicznej CAF. Również ten model nie uwzględnia jednak specyfiki jednostek, a tylko łączy benchmarking jako metodę doskonalenia z procesem samooceny.

Dla potrzeb tworzenia modelu benchmarkingu w ramach innowacji wykorzystano, przytoczone poniżej, rozbudowane modele benchmarkingu wykorzystywane w przedsiębiorstwach.

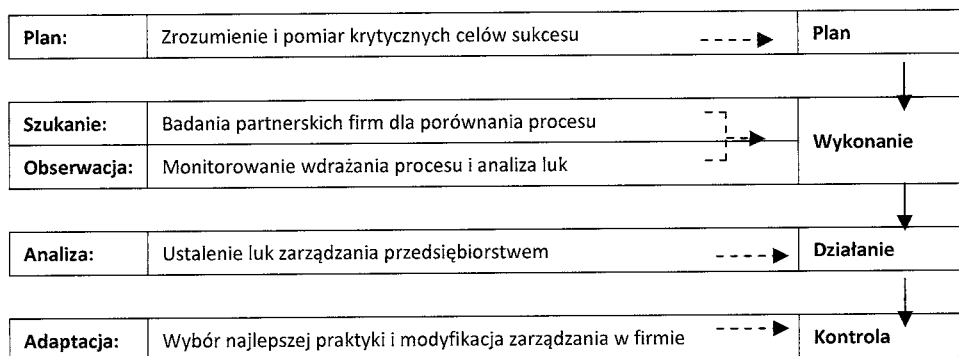
⁵ Gdziekolwiek dalej w opracowaniu użyto sformułowania „urzędy” lub „jednostki” należy przez to rozumieć jednostki sektora finansów publicznych: urzędy gmin, urzędy miast na prawach powiatów i starostwa powiatowe

⁶ European Commission, *Benchmarking the Competitiveness of European industry*, COM(96) 463 final, (1996)

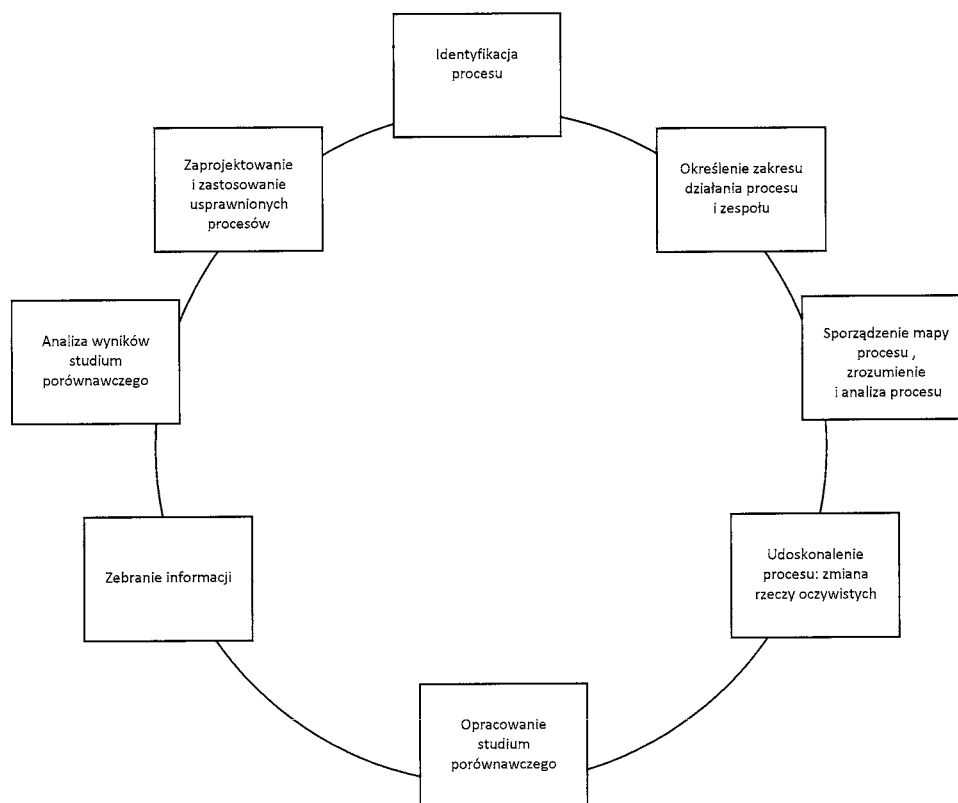
⁷ Dochot J.-M., *European benchmarking with the CAF*, ROME 17-18th of November 2003 (prezentacja multimedialna udostępniona pod adresem: http://www.eipa.eu/CAF/CAUserEvents/CAF_Conf_01/Rome/docs/EuropeanBenchmarkingwithCAF.pps)



Model procesu benchmarkingu wg G.H. Watson'a⁸



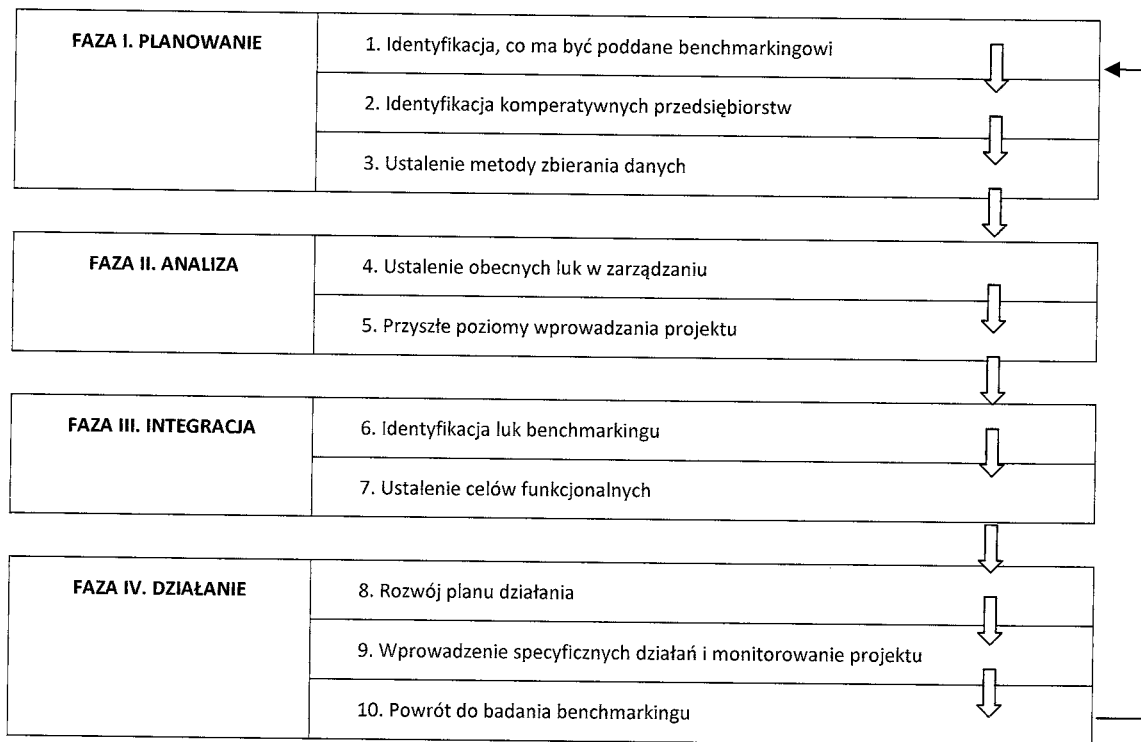
Metoda benchmarkingu wg J.P.P. Rowlanda⁹



⁸ Kuczevska J., „Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania”, str. 20 na podstawie Andersen B., The basis on benchmarking: what, when, why and how, in: Proceedings. Pacific Conference on Manufacturing, Indonesia 1994, s. 1068

⁹ Rowland J.P.P., „Re-engineering” 1997, str. 209

Model procesu benchmarkingu wg R. C. Camp'a¹⁰



Poza przeglądem podejścia do realizacji benchmarkingu w fazie pogłębionej diagnozy i analizy skupiono się na identyfikacji najistotniejszych zagrożeń dla zastosowania metody w urzędach, tak by zarówno sama koncepcja realizacji benchmarkingu, jak i przygotowanie kompetencyjne kadry wdrażającej benchmarking w jednostkach skutecznie niwelowały potencjalne zagrożenia.

W sferze biznesowej Tony Bendell i Louise Boulter¹¹ formułują jako najczęściej występujące problemy w trakcie wdrażania benchmarkingu: niewłaściwe wskaźniki, niewłaściwy dobór partnera, benchmarking nie prowadzący do działania, nieudane próby przekonania wyższego kierownictwa do koncepcji, brak środków na benchmarking, nieznaczące dane, niedokładne/błędne dane, niepowodzenie w zakresie „sprzedaży” danych wybranym partnerom, nadmierne poleganie na powierzchownym podobieństwie do partnera, problemy z udostępnianiem danych przez partnera, benchmarking zbyt wielu wskaźników.

¹⁰ Kuczevska J., „Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania”, str. 19 na podstawie Andersen B., The basis on benchmarking: what, when, why and how, in: Proceedings. Pacific Conference on Manufacturing, Indonesia 1994, s. 1067

¹¹ Bendell T. Boulter L. „Benchmarking”, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 2000



Z kolei badania fokusowe przeprowadzone w dniach 6-7 czerwca 2011 r. w grupie jednostek, do których skierowana jest innowacja¹² wskazały na następujące bariery związane z zastosowaniem benchmarkingu w urzędach:

1. większe niż zakładane na etapie opracowywania wniosku zróżnicowanie jednostek pod kątem kultury organizacyjnej (w aspekcie znajomości i umiejętności stosowania nowoczesnych metod zarządzania),
2. problem ze zrozumieniem pojęcia benchmarkingu (tam gdzie nie było wcześniejszych doświadczeń), ale też kontroli zarządczej i związku pomiędzy proponowaną metodą a kontrolą zarządczą; w następstwie problem z promocją idei benchmarkingu w urzędach,
3. problemy etyczne - zła rywalizacja – wykorzystywanie informacji w innym celu niż doskonalenie realizacji procesów; niewiarygodność przekazywanych danych/informacji; nierzetelność danych – skłonność do ukrywania słabych stron jednostki,
4. obawa o wizerunek firmy na etapie publicznego analizowania/wypowiadania się na temat słabych stron w danym zagadnieniu,
5. problemy z komunikacją na wszystkich płaszczyznach związanych z realizacją projektu i stosowaniem benchmarkingu w jednostce; bariery w wyrażaniu opinii, dzieleniu się podstawową informacją,
6. negatywne nastawienie do zmian (postrzeganie projektu wyłącznie przez pryzmat dodatkowych obowiązków i konieczności wprowadzenia zmian w już istniejącym podejściu), a w efekcie brak chęci pracowników jednostek do zapoznania się z tematem, brak zaangażowania pracowników do realizacji projektu/do wspólnej pracy,
7. brak wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa,
8. problemy z budowaniem relacji/chęcią współpracy – włączenie uczestników w prace warsztatowe,
9. obawy organizacyjne w jednostkach związane z przygotowaniem i udziałem w fazie testowania /faktyczna czasochłonność związana z testowaniem, przede wszystkim z pozyskiwaniem i gromadzeniem danych/szybkie zbieranie danych/terminowe zbieranie danych/niewspółmierna pracochłonność wdrożenia metody w stosunku do efektów – konieczność zaangażowania zbyt wielu osób,

¹²badania przeprowadzone w grupie 34 przedstawicieli z 18 urzędów (potencjalnych użytkowników innowacji), zainteresowanych aktywnym udziałem w projekcie już na etapie tworzenia wstępnej wersji produktu (urzędy miast na prawach powiatu: Bielsko-Biała, Bytom, Częstochowa, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Katowice, Krosno, Piotrków Trybunalski, Rybnik, Sosnowiec, Tarnów, Tychy, Żory, gminy: Łędziny, Jaworze, Radlin, starostwa powiatowe: Gliwice, Zawiercie)



10. problemy jakościowe (określanie celów, mierników, wskaźników, wnioskowanie, rzetelność i dokładność analiz, nieprecyzyjny opis metody badania – obawa o nieporównywalność danych i różne rozumienie tych samych pojęć).

Biorąc pod uwagę zidentyfikowane zagrożenia i bariery we wdrożeniu benchmarkingu w proponowanej koncepcji położono szczególny nacisk na kwestie dbałości o wizerunek firmy, budowanie partnerstwa w obrębie sektora na rzecz dobrego rządzenia oraz znaczenie etyki uczestników benchmarkingu dla skuteczności metody. Rozważane jest przeniesienie na grunt benchmarkingu dla administracji publicznej zasad wypracowanych w kodeksach postępowania w benchmarkingu stosowanych w sektorze prywatnym – ostateczna decyzja w tym zakresie uzależniona jest od wyników pierwszych warsztatów poświęconych zagadnieniom etyki, zaplanowanych w fazie testowej w ramach wsparcia kompetencyjnego ŚZGiP skierowanego do użytkowników innowacji.

Ze względu na ujawnione istotne różnice w poziomie rozwoju instytucjonalnego, w tym kultury organizacyjnej w jednostkach konieczne jest upowszechnianie idei benchmarkingu w urzędach – przybliżanie tematu, prezentacja konkretnych efektów benchmarkingu w działalności urzędów. Nieznajomość metody, złe skojarzenia (postrzeganie benchmarkingu jako analizy porównawczej, a nie jako metody poszukiwania najlepszych rozwiązań) rysuje się jako najistotniejsza bariera w upowszechnieniu narzędzia. Stąd też w proponowanym modelu rozbudowano działania przygotowawcze w szczególności w zakresie zapewniającym wyrównanie różnic kompetencyjnych odnoszących się do zarządzania w jednostkach zaangażowanych na tym etapie, poprzez system zajęć warsztatowych oraz wprowadzenie dodatkowego wsparcia dla pracowników koordynujących przygotowanie organizacyjne w urzędach - wprowadzono metodę e-learning umożliwiającą przygotowanie kompetencyjne szerokiego grona kadry urzędów zaangażowanej w benchmarking.

Ponadto dla wzmocnienia efektywności i użyteczności benchmarkingu uwzględniono w modelu działania promujące partnerstwo w obrębie sektora na rzecz dobrego rządzenia, jako element przeciwwagi dla sygnalizowanych przez potencjalnych użytkowników obaw dotyczących rywalizacji urzędów i niechęci do udostępniania danych. Praca w tematycznych grupach dyskusyjnych powinna również mieć znaczenie motywujące dla jednostki do zaangażowania własnych pracowników do projektu i pozwolić na utrzymanie ich zainteresowania innowacją.

Ze względu na ścisłą zależność sukcesu wdrożenia benchmarkingu z przygotowaniem kompetencyjnym kadry uczestniczącej w tym procesie, przedstawiony poniżej model prowadzenia benchmarkingu w urzędach obejmuje zarówno fazy realizacji benchmarkingu, jak i schemat kompetencyjny jego uczestników.

MODEL PROWADZENIA BENCHMARKINGU W URZĘDACH WRAZ ZE SCHEMATEM KOMPETENCYJNYM (CYKL ROCZNY)

L – lider benchmarkingu, tj. jednostka lub instytucja inicjująca i koordynująca projekt; w fazie przygotowywania innowacji Śląski Związek Gmin i Powiatów (Biuro Projektu, ekspert, firma zewnętrzna, której ŚZGiP zlecił do realizacji konkretne zadanie w projekcie).

U – uczestnik benchmarkingu, tj. urząd, który zadeklarował chęć współpracy w ramach projektu (koordynator, tzn. osoba wyznaczona przez kierownika urzędu uczestniczącego w projekcie benchmarkingowym do organizacji benchmarkingu w danej jednostce lub pracownik/pracownicy urzędu, którym koordynator powierzył realizację konkretnych zadań w projekcie)

L ⇔ U ścisła współpraca lidera i uczestników (konsultacje)

L ≤ U realizuje lider ze wsparciem ze strony uczestników

U ≤ L realizuje uczestnik ze wsparciem ze strony lidera

FAZA	MODEL PROWADZENIA BENCHMARKINGU	KTO? (odpowiedzialny)	KIEDY? (miesiąc)	SCHEMAT KOMPETENCYJNY
FAZA I PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE	Krok 1 Ustalenie/weryfikacja założeń do benchmarkingu na podstawie rekomendowanych zmian (procesy, metody pomiaru, zasady zbierania danych, przebieg benchmarkingu).	L	I	
	Krok 2 Zawieranie/aktualizacja porozumień w sprawie realizacji benchmarkingu w oparciu o zweryfikowane założenia. Ustalenie koordynatorów benchmarkingu ze strony uczestników.	L	I-II	
	Krok 3 Przygotowanie merytoryczne koordynatorów benchmarkingu do uruchomienia projektu w urzędach.	L	III	- Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją. /warsztaty/ - Etyka pracowników samorządowych - znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego. /warsztaty/ - Komunikacja w aspekcie organizacyjnym (zarządzanie komunikacją w organizacji) oraz w aspekcie interpersonalnym (indywidualne typy zachowania i komunikowania) . /warsztaty/
	Krok 4 Przygotowanie organizacyjne koordynatorów do benchmarkingu.	L	IV	
FAZA II ANGAŻOWANIE ORGANIZACJI	Krok 5 Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – wprowadzenie do benchmarkingu.	U ≤ L	IV	Wprowadzenie do benchmarkingu. Istota benchmarkingu. Wykorzystanie benchmarkingu w realizacji kontroli zarządczej w urzędach. /e-learning/
	Krok 6 Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – zasady wykorzystywania danych innych organizacji w procesie benchmarkingu.	L ≤ U	V	Etyka pracowników samorządowych – znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego. /e-learning/
	Krok 7 Przygotowanie organizacyjne urzędników do etapu gromadzenia danych.	L	V	Szkolenie informatyczne – portal do gromadzenia i przetwarzania danych benchmarkingowych. /warsztaty/
	Krok 8 Wprowadzenie danych wejściowych do benchmarkingowej bazy danych.	U	VI	
FAZA III POSZUKIWANIE	Krok 9 Analiza wyników osiągniętych przez uczestników benchmarkingu.	L	VII, VIII	
	Krok 10 Konsultacja wątpliwości z właścicielami danych.	L ⇔ U	VII, VIII	
	Krok 11 Identyfikacja dobrych praktyk.	L	VIII	
FAZA IV POGŁĘBIANIE WIEDZY	Krok 12 Opis dobrych praktyk.	L ⇔ U	IX	
	Krok 13 Wymiana doświadczeń – prezentacja dobrych praktyk. Spotkania robocze w grupach dyskusyjnych.	L ⇔ U	X	
FAZA V WNIOSKOWANIE I DOSKONALENIE	Krok 14 Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w procesach poddanych benchmarkingowi.	U	XI	- Zarządzanie zmianą – w aspekcie organizacyjnym oraz zarządzania przez cele. /warsztaty/ - Automotywacja i motywacja w procesie zmian – aspekt psychologiczny (m.in. metody coachingowe w pracy z oporem wobec zmiany). /warsztaty/ - Ocena ryzyka. /warsztaty/
	Krok 15 Zaprojektowanie zmian i rekomendacja wdrożenia zmian w procesie prowadzenia benchmarkingu.	L	XII	

LIDER PROJEKTU BENCHMARKINGOWEGO

Na etapie realizacji projektu innowacyjnego liderem projektu benchmarkingowego jest Śląski Związek Gmin i Powiatów (wnioskodawca). Docelowo, na etapie wdrożeniowym, można rozważać 2 podejścia do zarządzania projektem benchmarkingowym, umożliwiające wykorzystanie wypracowanego w projekcie modelu prowadzenia benchmarkingu równolegle i niezależnie przez dowolną liczbę partnerów w dowolnych zakresach tematycznych.

MOŻLIWE ROZWIĄZANIA	CENTRALNE ZARZĄDZANIE PROJEKTEM BENCHMARKINGOWYM	ROZPROSZONE ZARZĄDZANIE PROJEKTEM BENCHMARKINGOWYM
Kto zarządza?	Podmiot, którego działalność statutowa odnosi się do wsparcia procesów zarządczych w jednostkach samorządu terytorialnego.	Jednostka sektora finansów publicznych (np. urząd) – inicjator benchmarkingu dla konkretnego zakresu lub grupy zagadnień tematycznych.
Na jakiej podstawie?	Porozumienie o współpracy z uczestnikami benchmarkingu.	Porozumienie o współpracy z uczestnikami benchmarkingu.
Sposób finansowania	Zewnętrzne środki finansowe na podnoszenie jakości zarządzania w administracji lub finansowanie własne.	Zewnętrzne środki finansowe na podnoszenie jakości zarządzania w administracji oraz finansowanie własne poszczególnych partnerów benchmarkingu.
Zalety	Wsparcie instytucjonalne dla jednostek samorządu terytorialnego w zakresie podnoszenia jakości zarządzania w jednostkach. Obiektywizm w toku działań benchmarkingowych (brak własnych obaw i interesów na etapie analizy informacji). Wpływ na wyrównanie poziomu kompetencyjnego uczestników benchmarkingu. Możliwość upowszechniania i włączania wypracowanych rozwiązań i standardów w ramach działalności statutowej w szerokim kręgu odbiorców i/lub potencjalnych użytkowników narzędzia. Możliwość zastosowania do gromadzonych informacji zasad odnoszących się do działań audytowych – bezpieczeństwo danych.	Zaangażowanie kierownictwa i pracowników jednostki uruchamiającej projekt benchmarkingowy – projekt oparty w 100% na praktycznej znajomości tematu objętego benchmarkingiem.
Wady	Ogólna, teoretyczna wiedza na temat przebiegu procesów poddawanych benchmarkingowi – konieczność wypracowania form ścisłej współpracy z uczestnikami benchmarkingu.	Obiektywizm podejścia ograniczony obawami i indywidualnymi potrzebami jednostki. Ciężar organizacyjny może okazać się nieadekwatny do jednostkowej efektywności narzędzia benchmarkingowego – zniechęcenie i brak działań systematycznych. Brak formalnych możliwości objęcia gromadzonych i przetwarzanych danych poufnością charakterystyczną dla działalności audytowej.

FAZA I PLANOWANIE

Krok 1.

Ustalanie założeń do benchmarkingu (na etapie uruchamiania projektu) lub odpowiednio weryfikacja założeń do benchmarkingu (na podstawie rekomendowanych zmian po zamknięciu pierwszego cyklu systematycznych badań benchmarkingowych).

Lider benchmarkingu (z reguły liderem będzie inicjator projektu benchmarkingowego) bierze na siebie odpowiedzialność za cały proces organizacji projektu benchmarkingowego oraz doskonalenie procesu benchmarkingowego w oparciu o nabyte doświadczenia (tj. ustalenie uczestników benchmarkingu, procesów, metod pomiaru, zasad zbierania danych, przebiegu benchmarkingu).



Uczestnicy benchmarkingu

Co do zasady benchmarking powinien być prowadzony w grupie jednostek podobnych (co najmniej pod względem celu funkcjonowania i zakresu realizowanych zadań) oraz osiągających najlepsze wyniki. Ze względu na szerokie i zróżnicowane spektrum działalności jednostek sektora finansów publicznych takich jak urzędy, rekomendowane jest inne podejście do tworzenia grup benchmarkingowych. Z reguły podejmując decyzje o uruchomieniu benchmarkingu dla oceny efektywności realizacji zadań nie mamy wiedzy/danych o wynikach innych urzędów odnoszących się do konkretnych procesów, na tyle precyzyjnych i aktualnych by na ich podstawie wnioskować o efektach i identyfikować dobre praktyki. Brak bowiem standardów pomiaru efektywności realizacji usług publicznych, a tym samym powszechnie dostępnych informacji o efektywności funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych. Tak więc w przypadku organizacji, których celem nie jest zysk w materialnym tego słowa znaczeniu, dobór grupy benchmarkingowej powinien opierać się przede wszystkim na podobieństwie jednostek. W prezentowanej koncepcji rekomendowany jest nieograniczony dostęp do grupy benchmarkingowej dla 3 typów jednostek sektora finansów publicznych: urzędów gmin, urzędów miast na prawach powiatów i starostw powiatowych. W efekcie analizy wyników osiągniętych przez uczestników benchmarkingu w danym procesie wyróżnione zostaną jednostki wiodące w danej dziedzinie.

Procesy

Lider rekomenduje procesy do objęcia monitorowaniem wraz z metodami ich pomiarów, przy czym należy założyć, że monitorowanie wyników danego procesu z wykorzystaniem benchmarkingu może odbywać się w części (tzn. w odniesieniu do wybranych wskaźników lub w odniesieniu do wybranego celu szczegółowego lub w odniesieniu do usługi o kluczowym znaczeniu dla oceny efektywności realizacji procesu).

Zakładając, że w modelu rozproszonym liderem benchmarkingu może być jednostka (a nie organizacja zewnętrzna w stosunku do uczestników benchmarkingu, jak ma to miejsce w projekcie) należy podkreślić, że biorąc pod uwagę zasadę wzajemności rekomendacja wyboru zakresów do benchmarkingu nie powinna być oparta wyłącznie na potrzebach zidentyfikowanych przez lidera. Nim zapadnie wybór co do zakresu procesów/usług/zadań poddawanych benchmarkingowi pożądane by ustalić w grupie benchmarkingowej katalog obszarów funkcjonowania jednostki, których efekt jest szczególnie istotny z punktu widzenia kierowników jednostek i uzyskać zapewnienie, że cele sformułowane dla wybranych obszarów działalności są zrozumiałe, akceptowalne i nie budzą wątpliwości uczestników benchmarkingu.

Metody pomiaru

Zestaw wskaźników musi odnosić się do celów procesów poddanych benchmarkingowi gdyż efektywność w pojęciu kontroli zarządczej nie odnosi się wyłącznie do stwierdzenia faktu realizacji zadań, ale przede wszystkim do zweryfikowania czy cele stawiane przed jednostką w związku z realizowanymi zadaniami są osiągnięte.

Dobór metod pomiaru efektywności dla wybranych obszarów wspólnych powinien zawierać wskaźniki obiektywne (oparte o dane wejściowe dostępne w jednostkach) i subiektywne (oparte o opinie klientów/mieszkańców). Uwzględnienie aspektu społecznego w ocenie efektywności realizacji procesów w benchmarkingu prowadzonym przez urząd jest szczególnie istotne ze względu na nadrzędny cel tworzenia i funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych, jakim jest działanie dla dobra i na rzecz społeczeństwa. Dobór wskaźników obiektywnych musi zostać poddany ocenie uczestników benchmarkingu pod kątem dostępności danych wejściowych. Każdorazowo po zakończeniu procesu benchmarkingu zakres procesów i metody pomiaru muszą zostać zweryfikowane i dostosowane do zmieniających się potrzeb jednostek.

Krok 2.

Zawieranie lub odpowiednio aktualizacja porozumień w sprawie realizacji benchmarkingu w oparciu o zweryfikowane założenia. Ustalenie koordynatorów benchmarkingu ze strony uczestników projektu.

Istotne dla skutecznego przeprowadzenia benchmarkingu wydaje się sformalizowanie powiązań między stronami benchmarkingu. Wprowadzenie do proponowanego modelu benchmarkingu formalnego porozumienia o współpracy ma zagwarantować uczestnikom benchmarkingu (w ramach mieszczących się w przepisach ustawy o dostępie do informacji publicznej) odpowiednie zabezpieczenie i wykorzystanie danych oraz dostęp do szczegółowych informacji o procesach realizowanych najefektywniej.

W porozumieniu powinny zostać ujęte wszystkie obowiązki i uprawnienia uczestników benchmarkingu – w szczególności rozdzielenie kompetencji i odpowiedzialności lidera projektu benchmarkingowego i uczestników benchmarkingu. Kierownicy jednostek w porozumieniu powinni również umocować i zobowiązać konkretnych pracowników do roli koordynatora projektu oraz wyznaczyć osoby zastępujące. Aktualizacja porozumień zapewni stałą informację o najistotniejszych zmianach projektowych po stronie lidera i uczestników oraz w istotny sposób uniezależni ciągłość realizacji projektu od zmian personalnych po stronie lidera i uczestników benchmarkingu.

Krok 3.

Przygotowanie merytoryczne koordynatorów benchmarkingu do uruchomienia projektu w urzędach.

Lider projektu musi zapewnić odpowiednie przygotowanie merytoryczne koordynatorów benchmarkingu do uruchomienia projektu w urzędach, kładąc szczególny nacisk na zagadnienia kluczowe dla zminimalizowania barier i zagrożeń skutecznego przeprowadzenia badania benchmarkingowego, tj.:



- idea benchmarkingu
- znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego,
- komunikacja w projekcie.

Pożądane by lider zapewnił systemowe wsparcie szkoleniowe dla kadry koordynującej projekty benchmarkingowe w urzędach.

W przypadku zarządzania rozproszonego (kiedy lider projektu jest jednocześnie uczestnikiem benchmarkingu), gdy możliwości finansowania bezpośrednich form szkoleniowych dla uczestników benchmarkingu są istotnie ograniczone, lider powinien co najmniej przedstawić koordynatorom analizę ryzyka wdrożenia projektu benchmarkingowego, ze wskazaniem najistotniejszych zagrożeń i rekomendowanych sposobów ich minimalizacji.

Zakres informacji merytorycznych przekazanych koordynatorom benchmarkingu musi zapewnić, że koordynatorzy będą przygotowani do uruchomienia benchmarkingu w urzędach.

W ramach pierwszego cyklu testowania zaplanowano działania zmierzające do wypracowania zasad prowadzenia benchmarkingu w oparciu o przytoczone poniżej (z pominięciem aspektów odnoszących się wprost do sfery biznesowej) założenia *Europejskiego kodeksu postępowania w benchmarkingu*.

„Europejski kodeks postępowania w benchmarkingu”¹³

[...]

1.0 Zasada przygotowania

1.1. Wskaż jak największe zaangażowanie w skuteczne i sprawne przeprowadzenie benchmarkingu, przygotowując się do nawiązania wstępnego kontaktu.

1.2. Wykorzystaj w pełni czas swojego partnera benchmarkingowego, poprzez dobre przygotowanie się do każdej wymiany informacji.

1.3. Dopomóż swoim partnerom benchmarkingu w przygotowaniu się, dostarczając im przed wizytą kwestionariusz i program.[...]

2.0 Zasada kontaktu

2.1. Szanuj kulturę firm i instytucji partnerskich i nie wykraczaj poza wzajemnie uzgodnione procedury.

2.2. Współpracuj z osobami wyznaczonymi przez firmę partnerską, jeżeli taka jest preferowana przez partnera procedura.

2.3. Uzgodnij z osobą wyznaczoną do kontaktów benchmarkingowych sposób cedowania na innych odpowiedzialności i kontaktowania się w trakcie inicjatywy benchmarkingowej. Sprawdź wzajemne zrozumienie.[...]

3.0 Zasada wymiany

3.1. Bądź gotów udostępnić swojemu partnerowi benchmarkingu informacje tego samego rodzaju i na tym samym poziomie, co informacje o jakich udzielenie go prosisz, pod warunkiem przestrzegania zasady legalności.

¹³ Bendell T., Boulter L. „Benchmarking”, 2000 r. str. 183-187 na podst. British Quality Foundation

3.2. Już na wczesnym etapie kontaktów udzielaj wyczerpujących informacji, w celu wyjaśnienia oczekiwań, uniknięcia nieporozumień i wywołania obustronnego zainteresowania wymianą benchmarkingową.

3.3. Bądź uczciwy i otwarty.

4.0 Zasada poufności

4.1. Traktuj wymianę benchmarkingową jako działanie poufne. Nie wolno przekazywać informacji poza firmy partnerskie bez uzyskania zgody partnera benchmarkingu, który je udostępnił.[...]

5.0 Zasada wykorzystania informacji

5.1. Wykorzystuj uzyskane w drodze benchmarkingu informacje tylko do takich celów, jakie podałeś partnerowi benchmarkingu.[...]

6.0 Zasada wykonania

7.1. Wypełniaj na czas wszystkie swoje zobowiązania wobec partnera benchmarkingu,

7.2. Staraj się wykonać każde studium benchmarkingowe zgodnie ze wzajemnymi ustaleniami [...]

7.0 Zasada zrozumienia i zgody

8.1. Zorientuj się, jak chciałby być traktowany twój partner benchmarkingu i traktuj go w taki właśnie sposób

8.2. Uzgodnij, jakie są oczekiwania twojego partnera odnośnie do wykorzystania uzyskanych przez ciebie informacji i nie wykorzystuj ich w żaden sposób, który naruszyłby te uzgodnienia.[...]

PROTOKÓŁ BENCHMARKINGOWY

Uczestnicy benchmarkingu:

- Znają i stosują się do Europejskiego Kodeksu Postępowania w benchmarkingu.
- Posiadają podstawową wiedzę w zakresie benchmarkingu i stosują proces benchmarkingowy.
- Powinni uprzednio:
 - zdecydować co poddać benchmarkingowi,
 - określić kluczowe wskaźniki, które mają być przedmiotem studium,
 - odszukać wiodące firmy i instytucje,
 - przed nawiązaniem kontaktu z potencjalnymi partnerami benchmarkingu przeprowadzić rygorystyczną analizę procesu, który ma być poddany benchmarkingowi,
 - przygotować kwestionariusz i program wywiadu i na życzenie z wyprzedzeniem je udostępnić,
 - posiadać upoważnienie i wolę udostępnienia informacji partnerom benchmarkingu,
 - działać poprzez wyznaczone kontakty i wzajemnie uzgodnione układy.

Kiedy proces benchmarkingowy osiągnął etap bezpośredniej wizyty, zaleca się następujące postępowanie:

- Udostępnić z wyprzedzeniem program spotkania,
- Zachowywać się profesjonalnie, bądź uczciwy, uprzejmy, rzetelny i punktualny.
- Przedstawić wszystkich uczestników i wyjaśnić dlaczego są obecni.
- Posługiwać się językiem uniwersalnym, a nie własnym żargonem.



- Upewnij się, że żadna ze stron nie udostępnia zastrzeżonych lub poufnych informacji bez wcześniejszego uzyskania przez obie strony zgody odpowiednich władz.
- Udostępnij informacje o swoim procesie i bierz pod uwagę możliwość podzielenia się wynikami studium, gdybyś został o to poproszony.
- Zaoferuj pomoc podczas rewizyty.
- Kończ wizyty i spotkania zgodnie z planem.
- Podziękuj partnerowi (partnerom) benchmarkingu za udostępnienie swojego procesu.[...]

Źródło: British Quality Foundation (BQF)”

Krok 4.

Przygotowanie organizacyjne koordynatorów do benchmarkingu.

Lider benchmarkingu musi z odpowiednim wyprzedzeniem przekazać koordynatorom benchmarkingu zakres aktywności i terminy prac do wykonania po stronie uczestników benchmarkingu oraz zakres wsparcia jaki zapewni koordynatorom na etapie angażowania organizacji. Proces benchmarkingu nie powinien w sposób negatywny wpływać na realizację zadań w jednostkach. Tam gdzie to możliwe powinien być spójny z funkcjonującymi w jednostkach systemami zarządczymi. Pożądane by w fazie wdrożeniowej koordynatorzy podjęli próbę doprowadzenia do spójności metod pomiaru procesów objętych benchmarkingiem z metodami pomiaru zdefiniowanymi dla tych procesów w funkcjonujących wewnętrznie systemach (np. w budżecie zadaniowym, systemie zarządzania jakością, systemie monitorowania zadań i celów ustanowionym dla potrzeb realizacji kontroli zarządczej). Benchmarking powinien zostać zaimplementowany do funkcjonujących w jednostkach systemów zarządzania jako ich spójny element.

FAZA II ANGAŻOWANIE ORGANIZACJI

Krok 5.

Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – wprowadzenie do benchmarkingu.

Koordynatorzy benchmarkingu, na podstawie wiedzy pozyskanej od lidera projektu, powinni przygotować pracowników do udziału w projekcie benchmarkingowym. Niezrozumienie idei benchmarkingu przez jego uczestników może bowiem przesądzić o niepowodzeniu przedsięwzięcia benchmarkingowego.

Koordynatorzy benchmarkingu powinni podjąć decyzję o liczbie osób i formie organizacji zespołu benchmarkingowego na podstawie własnych doświadczeń oraz struktury organizacyjnej jednostki. Ważne, by każde zadanie realizowane w ramach benchmarkingu miało wskazanego swojego właściciela i osobę zastępującą.



Biorąc pod uwagę model prowadzenia benchmarkingu w przedstawianej koncepcji oraz ideę wykorzystania benchmarkingu jako elementu realizacji kontroli zarządczej pożądane jest by w proces realizacji benchmarkingu włączona została kadra kierownicza odpowiedzialna za realizację procesów z zakresu objętego benchmarkingiem oraz kadra kierownicza odpowiedzialna za budowę systemu kontroli zarządczej oraz wdrażanie budżetu zadaniowego. Ponadto należy wyznaczyć osobę koordynującą kwestie organizacyjne, w szczególności proces pozyskiwania i gromadzenia danych dla potrzeb analiz. Wszyscy pracownicy zaangażowani bezpośrednio w proces realizacji benchmarkingu w urzędach powinni zostać wyposażeni w wiedzę z zakresu benchmarkingu w kontekście realizacji kontroli zarządczej.

W ramach testowania koncepcji prowadzenia benchmarkingu lider zapewni koordynatorom następujące formy wsparcia na etapie angażowania organizacji:

- dostęp do szkolenia metodą e-learning dla pracowników urzędu z zakresu istoty benchmarkingu,
- omówienie benchmarkingu wraz z koncepcją prowadzenia benchmarkingu w urzędach przez lidera projektu na spotkaniach z pracownikami w siedzibie uczestników benchmarkingu.

Uruchomienie oferowanych form wsparcia będzie następowało na wniosek koordynatora. Koordynator może zdecydować o samodzielnym przeprowadzeniu tego etapu w jednostce, ze względu na wcześniejsze doświadczenia jednostki związane z benchmarkingiem i/lub odpowiednie – w ocenie koordynatora - przygotowanie kadry do skutecznego wdrożenia projektu. Zróżnicowanie poziomu rozwoju instytucjonalnego jednostek powoduje, że sposób przebiegu fazy angażowania uczestników w proces benchmarkingu powinien być kształtowany przez koordynatorów i dopasowany do indywidualnych potrzeb jednostek.

Krok 6.

Przygotowanie merytoryczne pracowników do uruchomienia projektu w urzędzie – zasady wykorzystywania danych innych organizacji w procesie benchmarkingu .

Lider projektu powinien zadbać o jakość informacji (rzetelność, wiarygodność, aktualność, terminowe dostarczanie) oraz sposób postępowania z informacją niezbędną do skutecznego przeprowadzenia benchmarkingu. Analiza zagrożeń i barier we wdrożeniu benchmarkingu wskazała, że należy położyć szczególny nacisk w opracowywanej metodzie na kwestie dbałości o wizerunek firmy oraz znaczenie etyki uczestników benchmarkingu dla skuteczności metody.

Lider powinien opracować i uzgodnić z koordynatorami szczegółowe zasady postępowania w procesie benchmarkingu i przejąć na siebie odpowiedzialność zapoznania z zasadami wszystkich uczestników benchmarkingu, którzy w toku projektu uzyskają dostęp do baz danych oraz szczegółowych informacji o wynikach osiąganych przez innych uczestników i sposobie realizacji procesu w organizacjach osiągających najlepsze wyniki.

Uczestnicy projektu muszą uzyskać pewność, że wszystkie osoby zaangażowane w projekt benchmarkingowy mają świadomość znaczenia rzetelności dostarczanych informacji i sposobu ich wykorzystania dla sukcesu projektu.

W ramach testowania koncepcji prowadzenia benchmarkingu w urzędach lider zapewni szkolenia z zakresu etyki dla pracowników urzędów prowadzone metodą e-learning. Szkolenia będą obowiązkowe dla pracowników urzędów (innych niż koordynatorzy), którym będą nadawane uprawnienia dostępu do bazy danych benchmarkingowych. Koordynatorzy benchmarkingu zapewnią wsparcie liderowi w organizacji szkoleń w urzędach.

Krok 7.

Przygotowanie organizacyjne urzędników do etapu gromadzenia danych.

Lider benchmarkingu w ramach organizacji projektu musi podjąć decyzję o sposobie gromadzenia danych w procesie benchmarkingowym i przygotować narzędzie gromadzenia i przetwarzania danych w sposób gwarantujący ich wysokie bezpieczeństwo i minimalizację pracochłonności.

Lider benchmarkingu musi zapewnić szkolenie wyznaczonych w jednostkach pracowników i zapewnić wsparcie na etapie wprowadzania danych.

W ramach testowania koncepcji prowadzenia benchmarkingu w urzędach lider zapewni narzędzie informatyczne do gromadzenia i przetwarzania danych benchmarkingowych, przeprowadzi szkolenie z tego zakresu oraz zapewni wsparcie w okresie gromadzenia danych.

Krok 8.

Wprowadzenie danych wejściowych do benchmarkingowej bazy danych.

Koordynatorzy odpowiadają za proces gromadzenia danych niezbędnych do analizy procesów objętych benchmarkingiem, w szczególności za terminowość przekazywania informacji. Odpowiedzialność za jakość i rzetelność dostarczanych danych jest zindywidualizowana i opiera się o ogólną zasadę dostępu do informacji publicznej. Odpowiedzialność za jakość i rzetelność dostarczonych danych ponosi pracownik upoważniony do udostępnienia informacji publicznej odnoszącej się do monitorowanego procesu.

Lider, poza wsparciem technicznym, powinien zapewnić w całym okresie wprowadzania danych wsparcie merytoryczne w zakresie metody pomiaru i interpretacji danych. Doświadczenie wskazuje, że etap ten należy uznać za kluczowy dla doprecyzowania metody pomiaru.

FAZA III POSZUKIWANIE

Krok 9.

Analiza wyników osiąganych przez uczestników benchmarkingu.

Benchmarking uruchamiany dla monitorowania efektywności realizacji zadań (tj. po stronie wyników) co do zasady powinien być poprzedzony badaniem w formie tzw. pilotażu. Etap ten ma przede wszystkim zweryfikować założenia przyjęte do benchmarkingu, w tym w szczególności skuteczność przyjętej metody pomiaru. Dopiero po weryfikacji metody pomiaru, tam gdzie ocena weryfikacji wypadła pozytywnie można wykorzystać wyniki do wnioskowania i identyfikacji dobrych praktyk. Doświadczenie pokazuje, że dopiero etap testowy (pilotażowy) umożliwia dopracowanie metod pomiaru (w szczególności doprecyzowanie opisu danych wejściowych w sposób pozwalający na porównywalność danych z poszczególnych jednostek). Pominięcie tego etapu zdecydowanie zwiększa ryzyko błędnego wnioskowania.

Każdorazowo przy wprowadzeniu nowego wskaźnika bądź zmianie zakresu lub opisu danych wejściowych lider powinien poddać analizie otrzymane informacje pod kątem prawidłowości funkcjonowania założeń pomiaru. Każdorazowo, przed przejściem do etapu identyfikacji dobrych praktyk, lider powinien zweryfikować dane wejściowe skrajne (jeżeli w sposób istotny różnią się od pozostałych danych).

Krok 10.

Konsultacja wątpliwości z właścicielami danych.

Etap konsultacji wątpliwości z właścicielami danych jest kluczowy dla poprawności wnioskowania i identyfikacji dobrych praktyk. Do sprawnej realizacji tego etapu niezbędna jest ścisła współpraca pomiędzy koordynatorami a liderem benchmarkingu. Zasady konsultacji powinny zostać wypracowane wspólnie przez lidera i poszczególnych koordynatorów z uwzględnieniem specyfiki jednostek.

Krok 11.

Identyfikacja dobrych praktyk.

Po weryfikacji danych wejściowych i metod pomiarów (tam gdzie badanie było realizowane po raz pierwszy w oparciu o daną metodę) lider identyfikuje najlepsze rozwiązania biorąc pod uwagę w szczególności cele procesów, oczekiwania klientów i wyniki jednostek określone na podstawie przyjętych metod pomiaru.



FAZA IV POGŁĘBIANIE WIEDZY

Krok 12.

Opis dobrych praktyk.

Lider projektu we współpracy z uczestnikiem projektu dokonuje szczegółowego opisu procesu w jednostce osiągającej najlepsze wyniki. We współpracy z osobą odpowiedzialną za przebieg procesu w jednostce definiuje czynniki kluczowe dla efektywności realizacji procesu.

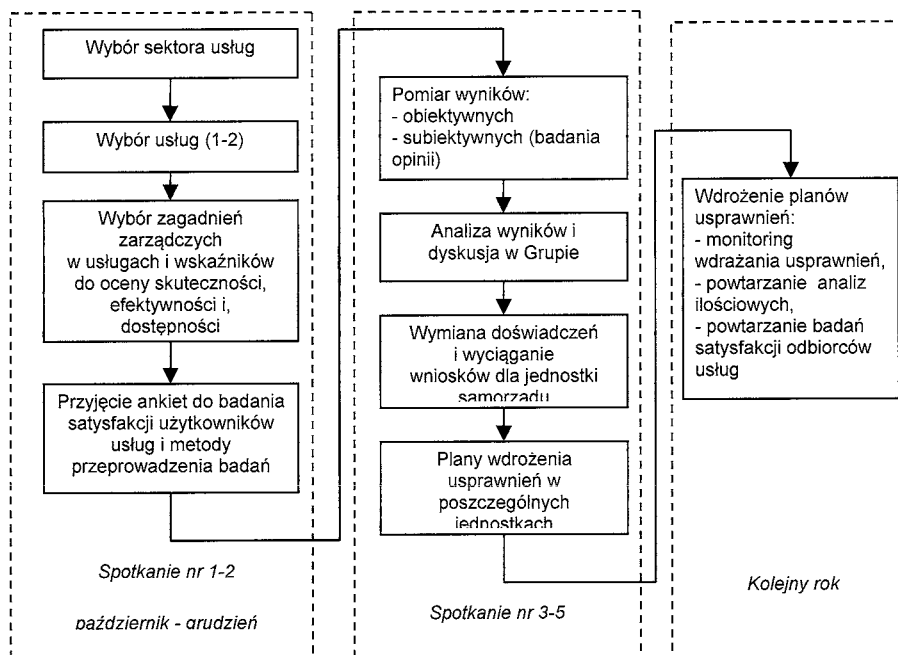
Krok 13.

Wymiana doświadczeń - prezentacja dobrych praktyk.

Lider projektu we współpracy z koordynatorem benchmarkingu organizuje spotkania robocze z pracownikami jednostek zarządzającymi procesami, dla których zidentyfikowano dobre praktyki. Spotkania robocze służą pogłębieniu wiedzy wszystkich zainteresowanych stron, wymianie doświadczeń i wyjaśnianiu wątpliwości związanych z prezentowanym rozwiązaniem.

Na etapie testowania rozważone zostanie wykorzystanie przedstawionego poniżej modelu współpracy Grup Wymiany Doświadczeń wypracowanego w projekcie Związku Miast Polskich *System Analiz Samorządowych*.

Schemat rocznego cyklu pracy Grupy Wymiany Doświadczeń zmieniony po doświadczeniach realizacji pierwszego roku projektu (Źródło: http://www.sas24.org/gwd/Opis%20Metody%20GWD_JN_TP.doc).



FAZA V WNIOSKOWANIE I DOSKONALENIE

Krok 14.

Zaprojektowanie zmian i rekomendacja ich wdrożenia w procesach poddanych benchmarkingowi.

Istotą benchmarkingu jest umiejętność wykorzystania doświadczeń partnerów benchmarkingu do doskonalenia własnej organizacji. Element ten, z jednej strony istotny, z drugiej należy uznać za najtrudniejszy w projektach benchmarkingowych. Na tym etapie największą rolę odgrywa koordynator – koordynator powinien w efekcie benchmarkingu dostarczyć kierownikowi jednostki informacji czy samoocena realizacji procesów objętych benchmarkingiem w odniesieniu do wyników osiąganych przez podobne jednostki wskazuje na potrzebę uruchamiania zmian. Czy udało się w fazie analizy dobrych praktyk zidentyfikować zakres zmian, których uruchomienie z dużym prawdopodobieństwem wpłynie na poprawę efektywności funkcjonowania jednostki. Czy kontynuacja badań benchmarkingowych jest zasadna, w szczególności czy udział w benchmarkingu (niezależnie od rekomendowania lub nie działań doskonalących) niesie za sobą wartość dodaną (np. pozytywne zmiany kultury pracy, przenoszenie rozwiązań zarządczych wdrażanych w ramach benchmarkingu na inne sfery działania jednostki, usprawnienie procesu komunikacji) dla jednostki, przewyższającą nakłady (czasochłonność) ponoszone na wdrażanie benchmarkingu w urzędzie.

Pożądane by lider benchmarkingu zapewnił koordynatorom wsparcie szkoleniowe przygotowujące do etapu wnioskowania i projektowania zmian.

W ramach testowania koncepcji prowadzenia benchmarkingu w urzędach lider zapewni wsparcie kompetencyjne koordynatorom z zakresu projektowania zmian i zarządzania zmianą w organizacji.

Krok 15.

Zaprojektowanie zmian i rekomendacja ich wdrożenia w procesie realizacji benchmarkingu.

Lider powinien na każdym etapie realizacji cyklu benchmarkingu obserwować i wnioskować w zakresie usprawnienia procesu realizacji benchmarkingu w przyszłości.

Informacja zwrotna od uczestników benchmarkingu powinna być podstawą zmian zarówno koncepcji prowadzenia badań benchmarkingowych jak i jego elementów: porównywanych procesów, wskaźników monitorowania, terminów pomiarów, zasad identyfikacji najlepszych rozwiązań oraz sposobu prezentacji najlepszych praktyk pozostałym uczestnikom.

Ponadto realizacja benchmarkingu powinna zweryfikować i wskazać konieczność zmian w zasobach wspierających prowadzenie badań:



- zasoby ludzkie: wskazać ewentualną konieczność zmian w schemacie kompetencyjnym oraz dodatkowego wsparcia dla osób zaangażowanych w prowadzenie badań po stronie uczestników (uzupełnienie braków np.: poprzez szkolenia, warsztaty lub konferencje), wskazać inne problemy leżące po stronie zasobów ludzkich, takie jak ewentualne problemy komunikacyjne, nieprzewidziany wpływ fluktuacji kadr na przebieg projektu, konieczność zaangażowania osób z najwyższego kierownictwa w celu zwiększenia rangi projektu, itp.,

- zasoby techniczne: konieczność udoskonalenia narzędzi do gromadzenia i analizowania danych, konieczność zmiany organizacji/koordynacji badań, w tym organizacji projektu ze strony lidera, konieczność zmian w systemie przepływu informacji (np.: potwierdzanie formy elektronicznej formą papierową), zmian formalnych (np.: w zapisach porozumienia).

Brak reakcji na potrzeby uczestników benchmarkingu oraz zmiany w otoczeniu może być istotną przyczyną porażki systematycznego benchmarkingu.

ZAKRES WSPARCIA KOMPETENCYJNEGO DLA KADRY ODPOWIEDZIALNEJ ZA WDRAŻANIE BENCHMARKINGU W JEDNOSTKACH – PROGRAM WARSZTATÓW DO REALIZACJI W RAMACH SCHEMATU

Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją — praktyczne zastosowania strategii benchmarkingowej (warsztaty I — 1 dzień z 3)

2012*	2013	2014
○ Zarządzanie organizacją z perspektywy historycznej: tradycyjne i nowoczesne podejścia. Istota współczesnych zmian w praktyce zarządzania oraz element diagnozy: do którego podejścia nam bliżej?	○ Przypomnienie istoty nowoczesnego podejścia do zarządzania. Refleksja nad doświadczeniami z poprzedniego roku.	○ Benchmarking jako element dojrzałego systemu zarządzania organizacją (codziennosc pracy urzędu).
○ Benchmarking a koncepcja „organizacji uczącej się” wg Petera Senge: sztuka kultywowania pięciu dyscyplin – przełożenie na realia pracy urzędu (zestaw ćwiczeń wspomagających realizację idei organizacji uczącej się).	○ Benchmarking a systemowe (ekologiczne) podejście do zarządzania. Metody doskonalenia tendencji samorozwojowych w organizacji (seria ćwiczeń).	○ Stosowanie benchmarkingu w ramach „zarządzania integralnego”. Poziomy funkcjonowania organizacji według Roberta Diltsa oraz metody ich harmonizowania (koncepcja + zestaw ćwiczeń).
○ Benchmarking w praktyce organizacyjnej: rodzaje i skala benchmarkingu (m.in. gra symulacyjna „Benchmarking”).	○ Studia przypadków z praktyki Uczestników: praca w „zespołach eksperckich” nad zdiagnozowanymi problemami (zestaw ćwiczeń: według podanego schematu analizy).	○ Studia przypadków z praktyki Uczestników (seria 2): praca w „zespołach eksperckich” nad odniesionymi sukcesami oraz zauważonymi problemami.
○ Studia przypadków: najbardziej spektakularne sukcesy strategii benchmarkingowych oraz ich uwarunkowania. Analiza możliwości zastosowania określonych podejść w benchmarkingu pracy urzędów.	○ Benchmarking jako motywacja do zmiany; wizualizacja zmian, wymiary zmian, panowanie nad zmianą.	○ Benchmarking a zarządzanie wiedzą; od prostego przekazywania informacji po samodzielne konstruowanie baz danych najlepszych praktyk — koncepcja oraz ćwiczenia wspomagające.
○ Praktyczne dylematy benchmarkingu pracy urzędu i sposoby ich przewyższania: → ścisłości (matematyczna precyzja) a rzetelność wierność faktom → uniwersalność a uwzględnianie specyfiki sytuacji → wymiarnosc a „ludzka” strona i in.	○ Techniki wzmacniania innowacyjności w organizacji: budowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.	○ Wnioski na przyszłość: benchmarking jako sposób życia organizacji (urzędu)..
○ Benchmarking jako metoda doskonalenia organizacji oraz organizacja jako źródło doskonalenia praktyk benchmarkingowych: wnioski na przyszłość.	○ Wnioski na przyszłość: udoskonalanie benchmarkingu.	

*zakres również do szkolenia e-learning



Etyka pracowników samorządowych - znaczenie zachowań etycznych dla sukcesu wdrożenia projektu benchmarkingowego (warsztaty I — 2 dzień z 3)

2012*	2013	2014
Wprowadzenie do zagadnień etyki zawodowej: zalecenia etyczne a przepisy prawa i praktyka funkcjonowania urzędu.	Przypomnienie znaczenia zasad etycznych dla praktyki benchmarkingowej, z odniesieniem do doświadczeń z zeszłego roku (panel dyskusyjny: teoria a praktyka).	Zasady etyczne w benchmarkingu (przypomnienie i pogłębione rozumienie w oparciu o zebrane doświadczenia); doskonalenie etyczności organizacji (urzędu) i jej pracowników.
Podstawowe zasady kodeksu postępowania benchmarkingowego i ich znaczenie dla skuteczności strategii benchmarkingowej.	Etyka benchmarkingu a etyka urzędnika — wzajemne uzupełnianie się czy napięcie?	Istota rozwoju moralnego człowieka i organizacji (stadia rozwoju moralnego według Lawrence’a Kohlberga) – techniki wspierania rozwoju etyczności ku wyższym poziomom.
Zasada legalności: analiza oraz studium przypadku.	Trudne przypadki: wypracowanie case’ów zaczerpniętych z całorocznej praktyki benchmarkingu.	Etyka benchmarkingu a prawa psychologii społecznej — niebezpieczeństwa wysublimowanych (i nieuświadomianych) technik manipulacyjnych oraz sposoby ich neutralizowania.
Zasada wzajemności i jej znaczenie dla sukcesu benchmarkingu. Wprowadzenie do teorii gier oraz jej odniesienie do benchmarkingu. „Gra w dylemat więźnia” a benchmarking.	Analiza case’ów z odniesieniem do poszczególnych zasad: źródła trudności w praktycznej realizacji ogólnych reguł etyki benchmarkingowej.	Analiza praktyki benchmarkingowej z ubiegłego roku — z uwzględnieniem poznanych zasad; próba wyodrębnienia obszarów potencjalnie podatnych na zniekształcenia i manipulacje.
Zasada poufności — jej znaczenie oraz mini-case’y ilustracyjne.	Wykorzystanie wielkich systemów etycznych myśli Zachodu w rozstrzyganiu dylematów etycznych: imperatyw kategoryczny Immanuela Kanta.	Gry interesów w organizacjach i między organizacjami oraz w szerszym kontekście społecznym: uniwersalizm i partykularyzm w rozstrzyganiu problemów etycznych.
Zasada właściwego wykorzystywania — znaczenie i analiza przypadku.	Etyka deontologiczna a etyka teleologiczna w rozstrzyganiu problemów etycznych w zarządzaniu urzędem i w procesie benchmarkingu.	Etyka w zarządzaniu a przyszłość benchmarkingu – dyskusja moderowana.
Zasada ustalonych osób kontaktowych — znaczenie i analiza przypadku.	*zakres również do szkolenia e-learning	
Zasada przygotowania — znaczenie i analiza przypadku.		
W kierunku własnego kodeksu: Podsumowanie warsztatu.		

**Komunikacja w aspekcie organizacyjnym (zarządzanie komunikacją w organizacji)
oraz w aspekcie interpersonalnym (indywidualne typy zachowania i komunikowania)
(warsztaty I — 3 dzień z 3)**

2012	2013	2014
Centralne miejsce komunikacji w systemie zarządzania organizacją – wykład.	Przypomnienie istoty skutecznej komunikacji.	Przypomnienie istoty skutecznej komunikacji.
Istota skutecznej komunikacji — seria ćwiczeń i wnioski praktyczne.	Koło skutecznej komunikacji — ćwiczenie z elementem autodiagnostycznym (czego nam brakuje?)	Organizacja jako system obiegu emocji: komunikacja emocjonalna.
Komunikacja w urzędzie X — analiza trójstopniowego case’u ilustrującego psychologiczne skutki przyjęcia określonych (systemowych) rozwiązań z zarządzaniu komunikacją w jednostce.	Trudne sytuacje komunikacyjne — analiza przypadków z doświadczeń Uczestników oraz wypracowanie opinii „eksperckich”: optymalnych strategii działania w opisanych sytuacjach.	Indywidualne style zachowania i komunikowania: zróżnicowanie indywidualnych systemów percepcji i hierarchii wartości.
Komunikacja rutynowa a komunikacja spontaniczna — dwa sposoby komunikowania i ich znaczenie dla zarządzania.	Dyrektywny i niedyrektywny schemat komunikowania — wykorzystanie w określonych sytuacjach. Trening komunikowania niedyrektywnego.	Zaawansowana komunikacja interpersonalna: kwadrat von Thuna i jego wykorzystanie jako narzędzia doskonalenia komunikacji w organizacji (dobra praktyka).
Kluczowe bariery komunikacyjne oraz sposoby ich przezwyciężania: seria ćwiczeń.	Techniki udzielania informacji zwrotnej: technika DEEP i jej wykorzystanie w zarządzaniu.	Komunikacja w organizacji: wykorzystanie technik negocjacyjnych. „Efekt pomarańczy” i dążenie do wyniku win-win w komunikacji.
Komunikacja w organizacji a komunikacja na poziomie interpersonalnym — w poszukiwaniu dobrych praktyk komunikacyjnych.	Profile komunikacyjne a budowanie kultury organizacji (wykład). Mój profil komunikacji: test diagnostyczny — analiza preferowanych stylów komunikacyjnych.	Trudni współpracownicy i klienci — radzenie sobie z komunikacyjnie trudnymi zachowaniami i typami osobowościowymi.
Techniki udzielania informacji zwrotnych (1): technika Feedback Grid i jej zastosowanie w procesie benchmarkingu.	Podsumowanie warsztatu i wnioski na przyszłość.	Podsumowanie warsztatu i wnioski na przyszłość.
Podsumowanie warsztatu i wnioski na przyszłość.		



Zarządzanie zmianą (warsztaty II, 1 dzień z 3)

2012	2013	2014
Istota zmiany organizacyjnej.	Przypomnienie najważniejszych zasad zarządzania zmianą.	Zmiana organizacyjna a przemiany systemu wartości.
Czynniki wymuszające zmiany. "Menedżer wobec nowych wyzwań" – problem motywacji do zmiany. Zarządzanie zmianą – przesłanki wg P.Druckera.	Przykładowe narzędzia analizy wykorzystywane w projektowaniu zmiany: Badanie luki kulturowej w organizacji. Analiza Orientacji na Zmianę. Analiza Pola Sił - bilans sił napędowych i wstrzymujących zmiany. Mapa procesu wprowadzania zmian.	Koncepcja wartości motywacyjnych – punkt wyjścia w zarządzaniu zmianą. Analiza realnego nastawienia pracowników wobec zmiany. Uzgadnianie wartości organizacyjnych, zespołowych i indywidualnych jako siła napędowa zmiany organizacyjnej.
Kwestionariusz wiedzy nt. wprowadzania zmian – materiał do dyskusji.	Postrzeganie zmiany: percepcja - zmiana sposobu myślenia i perspektywy; podatność percepcji na wpływy społeczne; typy wpływu społecznego - uleganie, identyfikacja, internalizacja; zasada partycypacji – istotny czynnik akceptacji zmian.	Przywództwo w procesie zmiany. Znaczenie wizji. Zarządzanie innowacyjnością – klimat w zespole. Delegowanie w procesie zmiany. Patenty motywacyjne do zaangażowania i akceptacji zmian. Zarządzanie przez bycie przykładem.
"Góra lodowa" organizacji: formalne i nieformalne aspekty kultury organizacyjnej. Cykl życia organizacji a kwestia zmian – model Greinera. Dwa podejścia do zmian organizacyjnych: nurt systemowy i nurt behawioralny.	Szok zmiany – przebieg, reakcje, zapobieganie.	Reakcje na odchylenia i „sabotaż” zmian. Zarządzanie konfliktem podczas procesu zmiany.
„Dwa Światy” – skrajne typy struktur organizacyjnych. Cechy organizacji elastycznej.	Postawy wobec zmian: typy pracowników wobec przyswajania zmian i innowacji i sposoby oddziaływania na nich - koncepcja Rogersa.	Modele wprowadzania zmian. 3-etapowy model wprowadzania zmian Lewina – Od „ciemnej nocy innowatora” do „zamrożenia”. Współczesne koncepcje wprowadzania zmian – model Bridgesa. „Twierdza zmiany” – utrwalenie nabytych sposobów postępowania i postaw jako norm nowej kultury organizacji.
Narzędzia planowania strategicznego w procesie przygotowywania i wprowadzania zmian. Kryteria selekcji przedmiotów zmiany – zasady: podatności, odrębności i potencjalnego rozwoju.	Zmiana jako specyficzny rodzaj celu zespołowego: Dynamika zespołu w procesie zmiany – przesłanki dla zarządzania.	Błędy popełniane w procesie wprowadzania zmian. Analiza przypadków. Odniesienie do specyfiki pracy urzędu.
Planowanie zmiany: budowanie założeń, formułowanie celów operacyjnych, conceptualizacja programu wprowadzania zmian, tempo zmiany i budowa harmonogramu, rozpisanie celów zespołowych i indywidualnych, monitorowanie przebiegu, zamknięcie procesu. Seria ćwiczeń.	Synchronizacja celów organizacyjnych, zespołowych i indywidualnych – wstęp do koncepcji zarządzania wartościami motywacyjnymi.	Marketing zmian w firmie. Psychologia plotki o zmianie. Strategia komunikacyjna w procesie zarządzania zmianą. Techniki narracyjne w procesie zmiany. Identyfikacja i eliminowanie barier. Formy komunikacji o zmianach. Zasada szybkiego reagowania. Perswazja i argumentacja na rzecz zmiany: język korzyści i strat.
MBO (Zarządzanie przez cele): elementy i etapy: przedstawienie zasad koncepcji oraz studium przypadku.	Znaczenie partycypacji – rozwinięcie. Zmiana zewnętrzna a zmiana wewnętrzna. Formy partycypacji. Wykorzystanie „agentów zmian”. Patologia partycypacji w procesie planowania i przebiegu zmiany.	Podsumowanie warsztatu.
Podsumowanie warsztatu.	Podsumowanie warsztatu.	

Ocena ryzyka dla działań innowacyjnych (warsztaty II, dzień 2 z 3)

2012	2013	2014
Pojęcie ryzyka w zarządzaniu organizacją.	Ryzyko w zarządzaniu: przypomnienie podstawowych elementów	Ryzyko jako wyzwanie dla organizacji: problemy ewaluacji i kontroli zagrożeń
Znaczenie innowacji i kreatywności dla funkcjonowania organizacji.	Funkcjonowanie obszarów ryzyka — doświadczenia Uczestników z ubiegłego roku (cz. 1); wypracowanie case'ów do analizy.	Funkcjonowanie obszarów ryzyka — doświadczenia Uczestników z ubiegłego roku (cz. 2); wypracowanie case'ów do analizy.
Związki ryzyka z postępem i zmianą.	Techniki minimalizacji ryzyka — rozwiązania oparte o case'y z poprzedniego punktu.	- Techniki minimalizacji ryzyka — rozwiązania oparte o case'y z poprzedniego punktu. - Praca z ryzykiem: aspekty psychologiczne. Działanie w warunkach ryzyka jako źródło stresu. Techniki minimalizacji negatywnego stresu w organizacji oraz zapobiegania wypaleniu w pracy.
Techniki szacowania ryzyka: ryzyko matematyczne (teoria prawdopodobieństwa), ryzyko techniczne (teoria niezawodności) a ryzyko społeczne (matematyka działania społecznego). Analiza przypadków.	Funkcjonowanie w warunkach ryzyka: „społeczeństwo ryzyka” i dystrybucja ryzyka.	
Zagrożenia realizacji potrzeb związane z wprowadzaniem innowacji: ekonomiczne, bezpieczeństwa, afiliacji, statusu, osiągnięć.	Szacowanie ryzyka a diagnozowanie potencjału organizacyjnego.	Budowanie równowagi (spójności) na różnych poziomach funkcjonowania organizacji — element zwiększania odporności na ryzyko.
Zachowania w sytuacjach ryzyka: psychologia i socjologia ryzyka oraz wnioski praktyczne. Seria ćwiczeń.	Destabilizacja w organizacji jako czynnik ryzyka („twórcza destrukcja”) oraz sposoby panowania nad obszarem niepewności.	Podsumowanie warsztatu.
Nasze najważniejsze obszary ryzyka: podsumowanie warsztatu.	Podsumowanie warsztatu.	

Automotywacja i motywacja w procesie zmian — aspekt psychologiczny

(warsztaty II, dzień 3 z 3)

2012	2013	2014
○ Problematyka automotywacji: wprowadzenie.	○ Automotywacja: przypomnienie i pogłębienie koncepcji.	○ Automotywacja: przypomnienie i pogłębienie koncepcji.
○ Dylematy automotywacji — quiz wiedzy z psychologii motywacji wewnętrznej.	○ Bieg z zamkniętymi oczami — ćwiczenie ukazujące .	○ Moja osobista zmiana — ćwiczenie z wykorzystaniem techniki projekcyjnej.
○ Istota coachingu — trenerskie podejście do współpracowników i podwładnych.	○ Źródła oporu wobec zmiany oraz sposoby ich przezwyciężania — analiza psychologiczna i poszukiwanie indywidualnych „patentów automotywacyjnych” do wykorzystania w motywowaniu innych do zmian.	○ Wykorzystanie „Przywództwa alfa” w motywowaniu do zmiany: antycypowanie, dopasowanie, działanie. Koncepcja + seria ćwiczeń.
○ BHAG i zasada jeża — sztuka automotywacji poprzez wizualizację efektów.	○ Mordercy automotywacji — analiza zespołowa i indywidualna.	○ Cztery typy działania w zależności od stopnia samoświadomości i zaangażowania w czynności: biurokrata, filozof, zawodnik, mistrz. Analiza skutków dla organizacji występowania poszczególnych typów. Techniki stymulowania rozwoju w kierunku mistrzostwa osobistego.
○ Narzędzia coachingowe w pracy z oporem wobec zmiany (zestaw 1): góra lodowa R. Diltsa oraz technika „złotych pytań coachingowych” (powerful questions). Wprowadzenie i seria ćwiczeń.	○ Narzędzia coachingowe w pracy z oporem wobec zmiany (zestaw 2): praca z monologiem wewnętrznym oraz techniki neutralizacji „wewnętrznego gremlina”. Wprowadzenie i seria ćwiczeń.	○ Narzędzia coachingowe w pracy z oporem wobec zmiany (zestaw 3): wykorzystanie programowania neurolingwistycznego. Wprowadzenie i seria ćwiczeń.
○ Podsumowanie warsztatu.	○ Podsumowanie warsztatu.	○ Podsumowanie warsztatu.

