



4

Biuletyn informacyjny projektu:

„Przed Wszystkim Jakość – poprawa jakości usług świadczonych przez JST dzięki modernizacji procesów zarządzania i podniesieniu kwalifikacji pracowników”

Szanowni Państwo,

Serdecznie zapraszamy do zapoznania się z czwartym Biuletynem Informacyjnym Naszego Projektu. W tym numerze przedstawiamy szereg ogólnych informacji dotyczących pojęcia benchmarkingu (od krótkiej historii po zasady europejskiego kodeksu postępowania w benchmarkingu).

BENCHMARKING - Czy coś o tym wiemy?



Nie ma gotowych rozwiązań!

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 gmin, miast na prawach

powiatów, starostw powiatowych, zarówno w odniesieniu do metodologii prowadzenia benchmarkingu jak i oceny praktycznego zastosowania tej metody w podnoszeniu jakości obsługi Klienta w urzędzie samorządowym.

W biznesie wszystko jest jasne!

Historia zastosowania metody benchmarkingu sięga II wojny światowej. Od tej pory metoda benchmarkingu w kolejnych etapach znalazła umiejscowienie w teorii zarządzania strategicznego przedsiębiorstw. Po II wojnie światowej Japonia, przystępując do odbudowy zniszczonej gospodarki, skierowała swoją uwagę za granicę, aby tam poszukać nowych rozwiązań. Mistrzami takiej taktyki – przeniesionej szczególnie na grunt USA – stali się japońscy przedsiębiorcy, którzy to, przemieszczając się po obszarze Stanów Zjednoczonych, szukali nowych, ciekawych pomysłów, które mogą zostać zaadaptowane w ich nowych przedsiębiorstwach.

Strona 1



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



Na czym to dokładnie polega?

W latach 70-tych firma Xerox znalazła się w bardzo trudnej sytuacji, której efektem był drastyczny spadek sprzedaży. Zasadniczym czynnikiem problemów korporacji było wkroczenie na rynek japońskiej firmy Canon, która oferowała urządzenia kserograficzne po cenie niższej niż koszty wytworzenia podobnych produktów w korporacji Xerox.

Co zrobił Xerox?

Bynajmniej Xerox nie skopiował metod zarządzania firmą jakie stosowano w Canonie. Lider ówczesnej teorii benchmarkingu R.C. Camp, kierujący zespołem Xerox'a, wybrał do badań porównawczych amerykańską firmę L.L.Beans Co., która zajmowała się branżą zupełnie inną niż Xerox, a mianowicie wysyłkową sprzedażą ciepłej odzieży, sprzętu i narzędzi dla osób przebywających i pracujących poza domem. R.C. Camp dostrzegł fakt, że zasady załatwiania zamówień, magazynowania i wystawiania faktur są identyczne w Xerox i L.L Beans Co., ale realizacja zadania w Beans była trzy razy szybsza.

To jest właśnie benchmarking!

Dzięki benchmarkingowi, czyli zwyczajnemu porównaniu do lepszego, ale z zachowaniem analizy problemu, a i zastosowaniu go w swojej firmie, Xerox o połowę zmniejszył jednostkowe koszty wytwarzania, o 2/3 zredukowano zapasy magazynowe oraz o 1/3 spadły koszty robocizny.

Ale co z samorządem?

Jest wiele definicji benchmarkingu. Do samorządu pasuje najbardziej taka (S. Codling).

Benchmarking jest:

- Trwającym procesem dla kontynuowania poprawy zarządzania;
- Identyfikowaniem obszarów, gdzie zmiany spowodują najbardziej widoczną różnicę pomiędzy stanem wyjściowym a stanem po wykorzystaniu najlepszej praktyki, w kluczowych obszarach zarządzania i relacji z klientem;
- Tworzeniem standardów dla obszarów, które zostaną uznane za najlepszą praktykę;
- Szukaniem odpowiedzi, jak najlepsze firmy (organizacje) wykorzystują te standardy;
- Adaptacją i uczeniem się podejścia wykorzystywanego przez najlepszych;
- Ustaleniem, co tworzy różnicę w oczach klienta, pomiędzy standardami i działaniami danego przedsiębiorstwa a przedsiębiorstwa najlepszego.

Dobrze! Tylko kto jest najlepszy i dlaczego? (I tu zaczyna się problem. Kogo naśladować?)

Jeden z najstarszych systemów prowadzenia benchmarkingu w administracji publicznej pochodzi z Wielkiej Brytanii. Pierwsze próby porównywania efektywności i identyfikacji najlepszych rozwiązań są tam datowane jeszcze przed 1980 rokiem.

Na poziomie administracji lokalnej w Wielkiej Brytanii występuje ponad 200 wskaźników według których prowadzone są badania porównawcze. Jednak z przytoczonych przykładowych wskaźników można wnioskować, iż odnoszą się one tylko do mierzenia efektywności na poziomie samorządu terytorialnego a nie urzędów.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



Wracamy do Polski!

Można założyć, że urzędy które: wprowadziły narzędzia i stosują w praktyce okresową ocenę sprawności struktury organizacyjnej pod kątem realizacji strategicznych celów jednostki;

- orientują działania na osiąganie rezultatów pod kątem racjonalizacji kosztów funkcjonowania administracji publicznej;
- usprawniły procesy podejmowania decyzji publicznych na podstawie analiz i zintegrowanych wskaźników

stanowią odpowiedni wzorzec benchmarkingu.

No dobrze! A kontrola zarządcza?

Z dniem 1 stycznia 2010 r. weszła w życie ustawa o finansach publicznych, a dwa lata później 1 stycznia 2012 r. regulacje dotyczące obowiązku planowania i wykonywania budżetów w układzie zadaniowym.

W świetle ustawy o finansach publicznych (art. 68), kontrolę zarządczą stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Natomiast celem tej kontroli jest zapewnienie:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- skuteczności i efektywności działania;
- wiarygodności sprawozdań;
- ochrony zasobów;
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- zarządzania ryzykiem.

Czy to wystarczy aby wszyscy byli doskonali?

O ile prawidłowo wdrożony i nadzorowany system kontroli zarządczej może stanowić solidne i wystarczające oparcie dla rozwoju i doskonalenia jednostki finansów publicznych (np. urzędu gminy) w relacji z jej klientami (osoby korzystające z usług administracyjnych) o tyle dla funkcjonowania gminy rozumianej jako wspólnota samorządowa osób zamieszkujących określone terytorium jest to zdecydowanie za mało.

Gdzie szukać? Z czego korzystać?

Istotą benchmarkingu jest porównanie. Porównywanie a w ślad za tym doskonalenie wymaga orientacji wg wskaźników. Obiektywne wskaźniki mogą przekonać nas, że ktoś jest lepszy i na nim możemy się wzorować.

W analizie benchmarkingowej możemy posługiwać się dwoma typami wskaźników: danymi obiektywnymi, które stanowią zestaw wskaźników zrównoważonego rozwoju i danymi subiektywnymi - pochodzącymi z badań opinii mieszkańców.

Co radzą specjaliści?

- Wskaźniki zrównoważonego rozwoju adaptować możemy do oceny rozwoju i funkcjonowanie gminy.
- Wskaźniki pochodzące z badań opinii mieszkańców można wykorzystać zarówno od oceny rozwoju i funkcjonowania gminy jak i oceny pracy urzędu.
- Urząd i jego funkcje stanowią lepszy obiekt porównań.





- Porównywanie gmin ze względu na liczbę zmiennych nastęca poważnych trudności.
- Benchmarking urzędów można realizować za pomocą Dobrych Praktyk.
- Wskaźnikami benchmarkingowymi dla gmin zajmują się programowo organizacje samorządowe (ZPP, ZMP, ZGW).
- System Analiz Samorządowych.
- Dobre praktyki.

Najlepsza recepta na sukces!

System Analiz Samorządowych – analizuje przede wszystkim jakość usług publicznych w skali zarządzania całą jednostką samorządową (www.sas24.org).

Baza Dobrych Praktyk - gromadzi opisy dobrych i sprawdzonych rozwiązań z zakresu doskonalenia zarządzania usługami publicznymi i rozwojem jednostek samorządu terytorialnego, w tym rozwojem instytucjonalnym (www.dobrepraktyki.pl).

Mianem „dobrych praktyk” określamy innowacyjne projekty, które zostały z powodzeniem zrealizowane w gminach i regionach. Stanowią one praktyczne rozwiązanie konkretnych problemów i przynoszą określone, pozytywne rezultaty.

W chwili obecnej baza www.dobrepraktyki.pl liczy blisko 370 wystandaryzowanych i zgodnych z przyjętą metodologią, opisów praktyk.

Opisy wprowadzonych do bazy praktyk są na bieżąco weryfikowane i aktualizowane pod względem merytorycznym i danych kontaktowych.

Jeszcze trochę teorii.

Jean-Marc DOCHOT w 2003 r. zaproponował model prowadzenia benchmarkingu dla organizacji administracji publicznej wykorzystujących metodę samooceny CAF, jako narzędzie doskonalenia słabych stron zidentyfikowanych w procesie samooceny. Sformułował następujące etapy benchmarkingu:

1. Identyfikacja obszarów do doskonalenia w następstwie samooceny CAF.
2. Ustalenie planu działania i priorytetów w zakresie zidentyfikowanych obszarów.
3. Wybór formy działania doskonalącego: powołanie zespołu ds. doskonalenia, prowadzenie benchmarkingu wewnętrznego lub zewnętrznego (w każdym przypadku ze wsparciem konsultantów zewnętrznych).
4. Wybór typu benchmarkingu (ogólny, procesów, osiągnięć/wyników) w zależności od ustalonych priorytetów (strategia, procesy, rezultaty).
5. Utworzenie zespołu ds. benchmarkingu z uwzględnieniem następujących podstawowych kompetencji: wiedza i doświadczenie z zakresu benchmarkingu, umiejętności zarządzania projektami, sprawności w komunikacji, zdolności do gromadzenia i analizowania danych, wiedza na temat obszarów poddawanych benchmarkingowi.
6. Sformułowanie celów projektu benchmarkingowego (z uwzględnieniem metody SMART).
7. Znalezienie potencjalnych partnerów.





8. Opracowanie kwestionariusza – ustalenie wspólnych wskaźników.
9. Organizacja wizyty u partnera.
10. Analiza rezultatów osiągniętych przez partnera – jakie wyniki osiąga, i dlaczego? Porównanie z wynikami osiąganymi przez własną firmę.
11. Opracowanie planu doskonalenia.
12. Wdrożenie dobrej praktyki w swojej organizacji.
13. Przegląd realizacji projektu.
14. Ponowne uruchomienie samooceny metodą CAF – ocena rezultatu wdrożenia.

Europejski kodeks postępowania w benchmarkingu.

ZASADA PRZYGOTOWANIA

- Wskaż jak największe zaangażowanie w skuteczne i sprawne przeprowadzenie benchmarkingu, przygotowując się do nawiązania wstępnego kontaktu.
- Wykorzystaj w pełni czas swojego partnera benchmarkingowego, poprzez dobre przygotowanie się do każdej wymiany informacji.
- Dopomóż swoim partnerom benchmarkingu w przygotowaniu się, dostarczając im przed wizytą kwestionariusz i program.

ZASADA KONTAKTU

- Szanuj kulturę organizacji i instytucji partnerskich i nie wykraczaj poza wzajemnie uzgodnione procedury.
- Współpracuj z osobami wyznaczonymi przez organizację partnerską, jeżeli taka jest preferowana przez partnera procedura.

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

ZASADA WYMIANY

- Bądź gotów udostępnić swojemu partnerowi benchmarkingu informacje tego samego rodzaju i na tym samym poziomie, co informacje o jakich udzielił go prosisz, pod warunkiem przestrzegania zasady legalności.
- Już na wczesnym etapie kontaktów udzielaj wyczerpujących informacji, w celu wyjaśnienia oczekiwań, uniknięcia nieporozumień i wywołania obustronnego zainteresowania wymianą benchmarkingową.
- Bądź uczciwy i otwarty.

ZASADA POUFNOŚCI

- Traktuj wymianę benchmarkingową jako działanie poufne. Nie wolno przekazywać informacji poza organizację partnerską bez uzyskania zgody partnera benchmarkingu, który je udostępnił.

ZASADA WYKORZYSTANIA INFORMACJI

- Wykorzystuj uzyskane w drodze benchmarkingu informacje tylko do takich celów, jakie podałeś partnerowi benchmarkingu.

ZASADA WYKONANIA



- Wypełniaj na czas wszystkie swoje zobowiązania wobec partnera benchmarkingu,
- Staraj się wykonać każde studium benchmarkingowe zgodnie ze wzajemnymi ustaleniami.

ZASADA ZROZUMIENIA I ZGODY

- Zorientuj się, jak chciałby być traktowany twój partner benchmarkingu i traktuj go w taki właśnie sposób.
- Uzgodnij, jakie są oczekiwania twojego partnera odnośnie do wykorzystania uzyskanych przez ciebie informacji i nie wykorzystuj ich w żaden sposób, który naruszyłby te uzgodnienia.

(Powyższy teks/materiał stanowi zbiór informacji opracowany przez trenerów/specjalistów w ramach projektu: „Przed Wszystkim Jakość – poprawa jakości usług świadczonych przez jst dzięki modernizacji procesów zarządzania i podniesieniu kwalifikacji pracowników”).

