

**Dorota Salo**

Urząd Miasta w Dzierżoniowie

---

## DOSKONALENIE PROCESÓW Z WYKORZYSTANIEM BENCHMARKINGU W URZĘDZIE MIASTA W DZIERŻONIOWIE

---

**Streszczenie:** Artykuł diagnozuje sytuację wykorzystania benchmarkingu w sektorze publicznym w Polsce, opisuje przebieg i schemat procesu benchmarkingowego przyjętego w urzędzie oraz wskazuje techniczne zalety i wady jego stosowania. Opisuje konkretne działania Urzędu Miasta w Dzierżoniowie. Na końcu artykułu przytoczone są przykłady na praktyczne zastosowanie benchmarkingu w skali kraju i Europy. Wykazane są wymierne korzyści i wielopłaszczyznowe zastosowanie metody, szczególnie w sektorze publicznym. Autorka wskazuje drogi doskonalenia procesów z wykorzystaniem benchmarkingu.

**Słowa kluczowe:** benchmarking, doskonalenie procesów, urząd a doskonałość, Urząd Miasta w Dzierżoniowie, dobre praktyki.

### 1. Wstęp

Naśladownictwo i dorównywanie innym miało i ma miejsce we wszystkich sferach działalności. W gospodarce jest ono elementem współzawodnictwa, konkurencji, bodźcem do podnoszenia umiejętności. U podstaw tej metody leży założenie, że każda organizacja ma pewne słabe strony. Aby je przezwyciężyć, trzeba podjąć, niekiedy żmudny, proces usprawnień. Przedmiotem porównań mogą być wszystkie procesy i funkcje zachodzące w organizacji, produkty, usługi, pracownicy oraz satysfakcja i postrzeganie organizacji przez klientów. W procesie tym mogą występować błędy i nie zawsze doskonalenie przynosi wymierne korzyści. W rezultacie koszt usprawnienia może się okazać nieadekwatny do wyników, które ujawniają się po dłuższym czasie. Powstaje więc pytanie, czy nie można dojść do tego samego celu szybciej, przez naśladownictwo i równanie do najlepszych. Praktyka pokazuje, że w określonych warunkach takie rozwiązanie jest korzystne. Przeprowadzenie skutecznego benchmarkingu wymaga jednak przestrzegania określonej procedury, w tym określenia metodyki procesu pozyskiwania partnerów benchmarkingowych i informacji, co zostanie omówione w artykule na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżoniowie.

## **2. Benchmarking – istota i specyfika stosowania w sektorze publicznym**

Benchmarking w sektorze publicznym jest pojęciem stosunkowo nowym. Niewiele jednostek samorządowych potrafi skutecznie go wykorzystywać, a z drugiej strony świadomość potencjalnych korzyści, które mogą zostać osiągnięte poprzez porównania i wymianę dobrych praktyk, jest mała. Niestabilność władzy i brak przemyślanej długoterminowej strategii rozwoju utrudniają skuteczne działania benchmarkingowe. Sektor publiczny ma jednak pewną przewagę nad sektorem biznesu w działalności bezkonkurencyjnej. Organizacje nie nastawione na zysk i nie działające pod presją ochrony swoich interesów przed konkurencją mają ułatwioną drogę do doskonalenia swoich procesów i powinny chętnie dzielić się wiedzą i porównywać osiągnięte wyniki z innymi organizacjami. Benchmarking jest pojęciem bardzo pojemnym, umożliwia bowiem porównanie produktów, usług, metod i procesów. Co więcej, porównywanie często wręcz powinno odbywać się z liderami spoza sektora/branży. Szczególnie w sektorze publicznym benchmarking może mieć wymiar wielopłaszczyznowy i dotyczyć porównywania strategii, procesów, produktów, usług czy metod zarządzania.

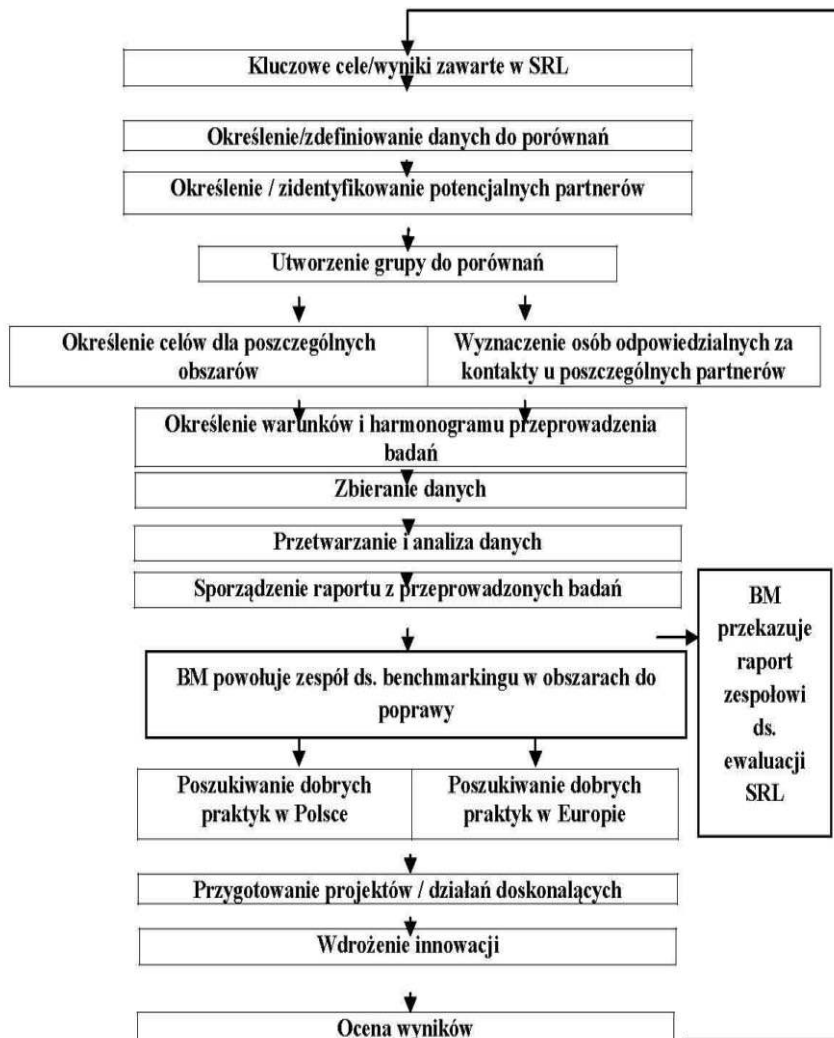
W Polsce wśród organizacji sektora publicznego nie ma jeszcze wykształconej i ugruntowanej idei dzielenia się wiedzą, każda jednostka próbuje własnymi metodami zarządzać organizacją, miastem czy powiatem itp., porównując ewentualnie osiągnięte wyniki. Zbieranie i analiza danych do porównań często także odbywa się własnymi siłami. Istnieją jednakże w Polsce niezależne organizacje, które aktywnie włączają miasta we wspólne działania. Przykładem jest Związek Miast Polskich, który jest inicjatorem grup wymiany doświadczeń wśród urzędów administracji publicznej w Polsce i przewodniczy spotkaniom członków chętnych do wymiany i dzielenia się swoimi praktykami w różnych obszarach działalności (takich jak: szkolnictwo, opieka społeczna, kultura, mieszkalnictwo, transport miejski czy energetyka).

Praktyka pokazuje także, iż coraz więcej jednostek samorządowych jest zachęcanych do różnych form działań benchmarkingowych i aktywnie bierze w nich udział. Organizacje sektora publicznego, pomimo iż same nie wychodzą z propozycją porównań czy tworzenia grup wymiany doświadczeń, zachęcane jednak przez tzw. lidera chętnie uczestniczą w projektach benchmarkingowych. Urząd Miasta w Dzierżoniowie wielokrotnie występował w roli organizacji przewodniej, która skutecznie zachęcała innych do wspólnych działań.

## **3. Metodyka benchmarkingu w Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie**

W ramach projektu doskonalącego, zespół pracowników Urzędu opracował w 2010 r. *Zasady prowadzenia badań porównawczych celów strategicznych oraz prowadzenia benchmarkingu w Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie*. W projekcie

skupiono się na porównywaniu kluczowych wyników (wskaźników i mierników) zawartych w Strategii Zrównoważonego Rozwoju Miasta oraz na poszukiwaniu najlepszych praktyk, w celu osiągnięcia najbardziej efektywnej realizacji procesów. Procedura dla badań porównawczych (porównania dot. wyników) jest wieloetapowa (rys. 1). W pierwszej kolejności po określeniu przez kierownictwo kluczowych celów/wyników działalności UM, burmistrz powołuje zespół ds. przeprowadzenia badań porównawczych, według regulaminu powoływania zespołów.



**Rys. 1.** Schemat procesu benchmarkingowego stosowany w Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie

Źródło: opracowanie zespołu pracowników przygotowujących procedurę benchmarkingu w urzędzie.

W skład zespołu wchodzi: członek kierownictwa, 4-5 osób, które działają w kluczowych obszarach. Zadania takiego zespołu sprowadzają się do: określenia przedmiotu benchmarkingu, który wynika z kluczowych celów (wyników) działalności, określenia, zidentyfikowania potencjalnych partnerów do grupy porównawczej, z określeniem obszarów, w których mają bardzo dobre wyniki, oraz przygotowania ankiety. Ankieta musi zawierać podstawowe elementy, tj. obszary do porównań i propozycje wstępnych mierników i wskaźników. Dodatkowo zespół przygotowuje pismo z zapytaniem, czy potencjalny partner jest zainteresowany wejściem do grupy porównawczej, a także z propozycją formy i czasu przeprowadzenia badań. Kolejnym etapem jest już formalne utworzenie grupy porównawczej, składającej się z 5-7 partnerów i zainicjowanie pierwszego spotkania organizacyjnego. Podczas pierwszego spotkania zostają wyznaczone u poszczególnych partnerów osoby odpowiedzialne za wyniki badań porównawczych, ustalone cele dla poszczególnych obszarów, harmonogram badań z określeniem terminów rozpoczęcia i zakończenia badań oraz terminów przekazywania wyników. Dodatkowo zostaje opracowana wspólna metoda gromadzenia danych, określony czas badań (nie krócej niż 3 lata i nie dłużej niż 5 lat), ewentualnie ustalona forma programu informacyjnego, służącego do gromadzenia i przetwarzania danych, i w końcu określenie partnera (w każdym roku innego), odpowiedzialnego za przetworzenia i analizę danych. Po przetworzeniu i analizie danych zespół ds. przeprowadzenia badań porównawczych sporządza raport z przeprowadzonych badań, który jest uzupełniony o porównania z wykorzystaniem innych narzędzi funkcjonujących na szczeblu krajowym (np. SAS, GWD). Raport prezentowany jest na corocznym, podsumowującym spotkaniu wszystkich partnerów grupy porównawczej. Wnioski wynikające z badań oraz wymiany doświadczeń partnerów przekazywane są kierownictwu.

Kolejnym krokiem w procedurze jest poszukiwanie dobrych praktyk w obszarach, w których organizacja wypadła słabo i w których potrzebne i możliwe są udoskonalenia.

W tym celu kierownictwo przekazuje raport z przeprowadzonych badań porównawczych ze wskazaniem priorytetowych wniosków i obszarów wynikających z raportu do zespołu ds. ewaluacji strategii rozwoju lokalnego (SRL). Burmistrz powołuje zespół ds. przeprowadzenia benchmarkingu, według regulaminu powoływania zespołów. W skład zespołu wchodzi członek kierownictwa i 4-5 osób, które biorą udział w realizacji celów operacyjnych SRL. Zespół ma za zadanie określić przedmiot benchmarkingu, który wynika z raportu porównawczego, czyli obszary do poprawy, następnie zidentyfikować potencjalnych partnerów do porównań benchmarkingowych w Polsce i Europie (często będą to członkowie grupy badań porównawczych, którzy osiągnęli najlepsze wyniki), z określeniem ich dobrych praktyk, oraz przygotować projekt harmonogramu działań doskonalących. Burmistrz następnie akceptuje harmonogram działań doskonalących i plan ich wdrożenia.

Metodyka ta jest nową koncepcją, opartą na wyjściowej analizie kluczowych wyników zawartych w strategii zrównoważonego rozwoju, którą posiada każde miasto. Urząd wypracował i ciągle doskonali tabelę wskaźników i mierników klu-

czowych obszarów działalności, które monitorowane są cyklicznie. Kluczowe obszary działalności są to priorytetowe obszary, które wpływają na satysfakcję mieszkańców, klientów i partnerów. W metodyce tej najważniejszy wydaje się wybór właściwych partnerów do porównań, porównywalnych pod względem wielkości gminy, liczby mieszkańców, wdrożonych systemów zarządzania, a także takich partnerów, którzy dokonują lub mogą dokonać pomiaru podobnych wskaźników/mierników działalności. Kolejnym punktem, na który należy zwrócić uwagę, jest sama metodyka wyliczeń i przedstawiania wyników. Praktyka pokazała, iż niejednorodny sposób wyliczeń wśród partnerów może skutkować błędami i brakiem możliwości prawdziwych porównań. Zaleca się wręcz podanie wzoru na dokonanie wyliczeń i sposobu podstawiania danych źródłowych lub zebranie tych danych przez organizację wiodącą w danym roku i dokonanie wyliczeń. Organizacja osiągająca bardzo dobre wyniki może też mieć trudności w znalezieniu partnerów z lepszymi osiągnięciami na terenie kraju, bo jak wiadomo, ideą benchmarkingu jest uczenie się od najlepszych. Receptą na to jest poszerzanie zakresu poszukiwań na obszar Europy i dalej, a także wyjście poza branżę/sector działania organizacji. Niemniej jednak pomimo trudności udaje się tego dokonać, a korzyści są nieocenione.

Urząd Miasta w Dzierżoniowie od wielu lat jest liderem we wdrażaniu i promocji rozwiązań zarządczych w skali kraju wśród organizacji sektora publicznego. Wielokrotnie inicjował też działania benchmarkingowe i sam aktywnie uczestniczył w projektach benchmarkingowych w Polsce i w Europie. Już w roku 2000 zainicjował przeprowadzenie badań porównawczych wśród tzw. czterdziestotysięczników, czyli miast o liczbie mieszkańców podobnej do tej, jaką miał wówczas Dzierżoniów. Przedmiotem porównań były głównie wewnętrzne procesy i wskaźniki w organizacjach oraz sposób organizacji pracy w urzędach.

W 2007 r. Urząd Miasta w Dzierżoniowie podjął samodzielną próbę stworzenia grupy benchmarkingowej wśród urzędów, zapraszając do współpracy instytucje samorządowe, które posiadają wdrożone systemy zarządzania jakością i są podobne pod względem liczby mieszkańców. Wolę przystąpienia do grupy benchmarkingowej wyraziło, wraz z UM w Dzierżoniowie, 11 instytucji. Rozesłana do urzędów ankieta zawierała mierniki pozwalające ocenić efektywność urzędu w wybranych obszarach działalności i porównanie z innymi jednostkami (wskaźnik szkoleń, wskaźnik informatyzacji procesu pracy, wskaźnik uchylonych decyzji administracyjnych, wskaźnik liczby pracowników merytorycznych na 1000 mieszkańców czy wskaźnik skarg na działalność urzędu).

Urząd Miasta w Dzierżoniowie był także członkiem wszystkich grup wymiany doświadczeń (GWD) przy Związku Miast Polskich w następujących obszarach: szkolnictwo, opieka społeczna, kultura, mieszkalnictwo, transport miejski czy energetyka. Uczestniczył także w prowadzonych w ramach GWD badaniach satysfakcji klientów, co stanowiło nieocenioną wiedzę na temat skuteczności wprowadzanych rozwiązań oraz ich wpływu na poziom zadowolenia odbiorców usług. Urząd wy-

korzysta do porównań osiągniętych wyników także bazę danych zawartych w systemie analiz samorządowych, który od 1999 r. monitoruje najważniejsze dziedziny życia publicznego w miastach członkowskich przy Związku Miast Polskich.

W roku 2009 Urząd Miasta w Dzierżoniowie oraz firma konsultingowa Umbrella, jako partnerzy, uzyskali dofinansowanie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Rozpoczęto projekt o nazwie *Program doskonalenia jakości usług publicznych w urzędach Dolnego Śląska i Małopolski z wykorzystaniem doświadczeń Urzędu Miasta w Dzierżoniowie*. Projekt swoim zakresem rzeczowym obejmuje zadania dotyczące poprawy standardów zarządzania urzędów marszałkowskich oraz urzędów na szczeblu powiatu i gminy w województwach Małopolski i Dolnego Śląska, a będzie realizowany do końca roku 2011. Projekt dotyczy kompleksowego programu doskonalenia usług publicznych, zarządzania urzędem oraz rozwoju zasobów ludzkich w 27 jednostkach terytorialnych (uczestniczą w nim Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Starostwo Powiatowe Wrocław, Kłodzko, Miechów i 23 urzędy miast i gmin). Urząd Miasta w Dzierżoniowie jest liderem i inicjatorem tego projektu, a doświadczenia i chęć dzielenia się dobrymi praktykami przez urząd stanowią podstawę projektu. Na stronie internetowej projektu [www.jakoscwurzecie.pl](http://www.jakoscwurzecie.pl) znajduje się baza 66 dobrych praktyk w zakresie doskonalenia procesów, doskonalenia obsługi klienta i wspierania przedsiębiorczości, przywództwa, partnerstwa, strategii i planowania, pracowników, usług publicznych, zasobów wewnętrznych czy komunikacji. Urząd Miasta w Dzierżoniowie w ramach dobrej praktyki dzielił się między innymi swoim ponad 10-letnim doświadczeniem w obszarze prowadzenia badań satysfakcji klienta i pracownika. Urząd wykorzystał dane do benchmarkingu wyników.

Urząd do porównań operacyjnych wyników i doskonalenia procesów korzysta także z przeprowadzanych przez niezależne organizacje rankingów gmin. Corocznie opiera się na rankingach gazety „Rzeczpospolita”, w których już od 2008 r. jest w ścisłej czołówce w kategorii gmin miejskich.

Przystąpienie w roku 2010 do Fundacji Zarządzania Jakością EFQM, europejskiej organizacji promującej ideę partnerstwa z podobnymi organizacjami w Europie, oraz wdrożenie modelu EFQM i dokonywanie cyklicznie samooceny organizacji przyniosło Urzędowi trwałe i wymierne rezultaty. Członkami klubu EFQM w Polsce są m.in. Bank Handlowy w Warszawie SA, Fabryka Wodomierzy PoWo-Gaz SA, Fiat Auto Poland SA, Philips Lighting Poland SA, PPH Transsystem SA, Ricoh Polska Sp. z o.o., Schenker Sp. z o.o., TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o., Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. a także Urząd Miasta w Dzierżoniowie. Fundacja jest właścicielem Modelu Doskonałości EFQM i organizatorem konkursu o Europejską Nagrodę Jakości. Konferencje Learning Edge corocznie organizowane w różnych miejscach świata mają na celu wymianę doświadczeń, dzielenie się najlepszymi praktykami czy omówienie udoskonaleń w ramach organizacji. W roku 2010 Learning Edge odbyło się w Glasgow. Podczas dwudniowych warsztatów i paneli dyskusyjnych członkowie EFQM mogli dzielić się wiedzą i

nawiązywać nowe kontakty. EFQM wydaje broszury benchmarkingowe, zawierające średnie wyników uzyskiwanych przez oceniane organizacje, starające się o Europejską Nagrodę Jakości. Urząd przyrównuje swoje wyniki satysfakcji klientów i pracowników do najlepszych europejskich organizacji.

Urząd nawiązał kontakty benchmarkingowe także z organizacjami ze wschodniej części Europy. Kolegium Europy Wschodniej z Wrocławia od wielu lat organizuje spotkania z przedstawicielami samorządów Ukrainy, Mołdawii i Białorusi, a także z dziennikarzami z tych państw. Urząd gościł u siebie w roku 2009 przedstawicieli samorządu z Ukrainy, zainteresowanych sprawami związanymi z funkcjonowaniem urzędu, gospodarki komunalnej, mieszkaniowej oraz działalnością *non-profit*. Wymiana doświadczeń jest obustronna, gdyż przedstawiciele kolegium oraz samorządu Wrocławia, Dzierżoniowa i NGO uczestniczyli w 2009 r. w wyjeździe do Ługańska. W roku 2011 urząd wystąpił do Ługańska z propozycją nawiązania współpracy, co być może zaowocuje zbudowaniem trwałych relacji pomiędzy organizacjami oraz wymianą dobrych praktyk.

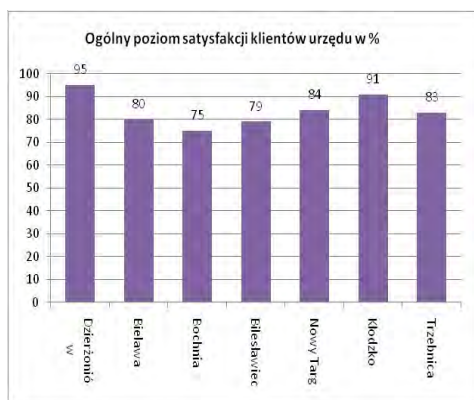
Urząd jest uważnym obserwatorem badań prowadzonych na skalę światową przez magazyny branżowe czy instytuty badania opinii społecznych. W 2010 r. według „fDi Magazine”, który przeprowadził ranking stref ekonomicznych, strefa wałbrzyska, w skład której wchodzi podstrefa Dzierżoniów znalazła się na 17 miejscu wśród 700 najlepszych miejsc do zainwestowania na całym świecie oraz uplasowała się na 3 miejscu w Europie, zaraz po strefie łotewskiej i łódzkiej.

Badania opinii społecznej prowadzone przez Eurobarometr stanowią dla Urzędu źródło porównań z miastami o najwyższym wskaźniku satysfakcji mieszkańców z jakości życia w mieście (w roku 2009 najlepiej ocenionym miastem pod kątem jakości życia okazał się Białystok).

Od 2010 r. Dzierżoniów, jako jedno z 10 miast w Polsce, realizuje wspólnie z Komisją Europejską program dotyczący zmniejszenia emisji dwutlenku węgla do 2020 roku. Jest to dowód uznania dla Urzędu za działania na rzecz ochrony środowiska. Korzyściami z przystąpienia są m.in. doradztwo specjalistów od ekologii i taniej energii, bazy dobrych praktyk i ciekawych rozwiązań, możliwości zdobycia unijnego dofinansowania na zdania wpływające na poprawę środowiska oraz wpływ nowych technologii.

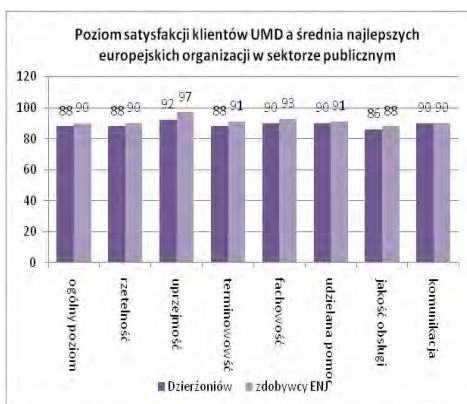
Kolejnym projektem Unii Europejskiej, do którego został zaproszony w 2010 r. Dzierżoniów wraz z trzema innymi miastami w Polsce (Warszawą, Ciechanowem, Ełkiem) przez Komisję Europejską jest projekt przetestowania ram referencyjnych miasta zrównoważonego (RFSC). Holenderski Instytut Prac nad Innowacyjnością Miast z siedzibą w Hadze (NICIS) jest organizacją wskazaną przez Komisję Europejską do przeprowadzenia projektu. NICIS to instytut kładący szczególny nacisk na zwiększanie gospodarczej i społecznej siły miast. Dla miast instytut dodatkowo występuje jako partner współpracy, który tworzy przyszłość miast – przeprowadza badania, ocenia, dokonuje ewaluacji, radzi, wspiera i jednoczy. W marcu 2011 r. w Brukseli odbyło się pierwsze spotkanie inicjujące projekt.

Jak pokazuje opisane powyżej wieloletnie doświadczenie Urzędu Miasta w Dzierżoniowie benchmarking w sektorze publicznym przynosi skuteczne i wymierne rezultaty. Podstawą jest inicjatywa, otwarta postawa i chęć dzielenia się swoim doświadczeniem i osiągnięciami, a także chęć uczenia się i doskonalenia. Źródła benchmarkingu są praktycznie wszędzie, a brak konkurencyjności otwiera szerzej drzwi do doskonalenia procesów. Prezentacja organizacji na tle innych daje pogląd na skuteczność podejść do zarządzania procesami i pokazuje obszary do doskonalenia. Przykładem może tu być satysfakcja klientów, którą Urząd porównuje na poziomie kraju, ale też do najlepszych europejskich organizacji, zdobywców Europejskiej Nagrody Jakości (rys. 2, rys. 3).



Rys. 2. Benchmarking polski

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Umbrella Consulting.



Rys. 3. Benchmarking europejski

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych broszury EFQM *Customer perception*.

Miernik satysfakcji klientów jest jednym z kluczowych wyników działalności zawartych w SRL i jest monitorowany corocznie w oparciu o badania ankietowe klientów. Dane te pozwalają na porównanie, a następnie poszukiwanie najlepszych praktyk w obszarze świadczenia usług na rzecz klientów.

## 4. Przykłady doskonalenia procesów z wykorzystaniem benchmarkingu

### 4.1. Standardy obsługi klienta jako przykład doskonalenia procesu obsługi klientów

Standardy obsługi klienta (SOK) zostały wprowadzone w Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie w 2004 r., a w 2008 r. udoskonalone. Korzystając z dobrych praktyk Urzędu Miasta w Wałbrzychu, uczestnika „Programu doskonalenia jakości



usług publicznych w urzędach Dolnego Śląska i Małopolski z wykorzystaniem doświadczeń Urzędu Miasta w Dzierżoniowie” powstała nowa wersja standardów obsługi klienta, wdrożona w całym Urzędzie. Standardy w sposób szczegółowy opisują obecnie sposób obsługi klienta, stanowią swoistą instrukcję dla pracowników oraz poradnik, jak najlepiej radzić sobie np. z tzw. trudnym klientem. SOK został pozytywnie przyjęty przez pracowników do stosowania, a przestrzeganie jego zapisów stanowi element oceny rocznej pracowników. Wdrożenie SOK odbyło się praktycznie bezproblemowo.

#### **4.2. „Program zamiany mieszkań” jako przykład doskonalenia procesu świadczenia usług w zakresie mieszkalnictwa**

W ramach grupy wymiany doświadczeń z obszaru mieszkalnictwa Urząd w roku 2008 wdrożył u siebie jako dobrą praktykę „Program zamiany mieszkań”, którego celem było wdrożenie i realizowanie systemowej zamiany lokali, służącej racjonalnemu gospodarowaniu mieszkaniowym zasobem gminy. Wzajemna zamiana lokali mieszkalnych, dokonywana pomiędzy głównymi najemcami, daje szansę na rozwiązanie wielu indywidualnych problemów mieszkaniowych, w tym szczególnie na zmniejszenie zadłużenia wobec gminy. Zamiany są bowiem jednym z elementów dostosowania warunków mieszkaniowych do możliwości ekonomicznych gospodarstw domowych. Pozwalają one również bardzo często uniknąć przymusowych eksmisji. Program przyczynił się do zmniejszenia zadłużenia mieszkańców lokali komunalnych, co przekłada się bezpośrednio na budżet gminy. Został też pozytywnie przyjęty przez mieszkańców miasta, jako szansa na wyjście z zadłużenia, i jest efektywnie realizowany.

#### **4.3. Dobre praktyki firmy Repsol jako przykład doskonalenia procesu zarządzania organizacją**

Stosowany system mierników i wskaźników procesów został w 2010 r. udoskonalony poprzez wprowadzenie tabeli celów strategii zrównoważonego rozwoju. Tabela wiąże cele strategii z kluczowymi procesami, ich miernikami i wskaźnikami oraz zadaniami i celami dla komórek i jest powiązana bezpośrednio z budżetem. Zawiera informacje dla właścicieli procesów i kierowników komórek. Była to jedna z dobrych praktyk, omawiana przez hiszpańską firmę Repsol (odpowiednika polskiego Orlenu) podczas konferencji EFQM Learning Edge w Glasgow. Urząd był już w trakcie opracowywania tabeli, a wystąpienie przedstawicieli firmy Repsol, opisującego podejście do ustalania celów strategicznych, było dla Urzędu potwierdzeniem trafności podjętych starań i pokazało, iż można połączyć podejście do zarządzania zarówno w sektorze biznesu, jak i w sektorze publicznym. Tabela jest obecnie narzędziem do monitoringu strategii zrównoważonego rozwoju miasta

i systematyzuje podejście do kluczowych wyników organizacji w powiązaniu ze zintegrowanym systemem zarządzania. Wdrożenie podejścia jest obecnie w toku.

## 5. Zakończenie

Presja konkurencji, wymuszająca podnoszenie jakości produktów i usług, oraz pożądaný wzrost efektywności zarządzania to główne czynniki skłaniające firmy i organizacje, w tym urzędy administracji państwowej i samorządowej, do podpatrywania najlepszych rozwiązań u innych. Działania benchmarkingowe mogą być podejmowane w celu doskonalenia usług i produktów oraz nieustającej chęci podnoszenia jakości także tam, gdzie konkurencyjność nie odgrywa kluczowej roli. Benchmarking często służy też kadrze zarządzającej jako narzędzie do podejmowania decyzji strategicznych. Korzyści z jego stosowania jest wiele. Sama diagnoza stanu obecnego i spojrzenie na organizację na tle innych zmienia świadomość kierownictwa co do podejścia do zarządzania danym procesem i otwiera możliwości jego doskonalenia. Pojawiający się w organizacji nowy duch dzielenia się wiedzą i korzystania z doświadczeń innych, a co za tym idzie nawiązanie często trwałych relacji, stanowi dla jednostki nieocenione źródło pomysłów i idei do dalszego doskonalenia. Dodatkowo wymiana doświadczeń z organizacjami spoza branży pozwala szerzej spojrzeć na sposób realizacji procesów i często przełamuje stereotypy oraz zmienia utarte metody działania. Bezpośrednimi korzyściami jest oczywiście wdrożenie nowych rozwiązań, polepszenie jakości świadczonych usług i wreszcie wymierne korzyści finansowe czy oszczędności w realizacji procesu. Dzielenie się doświadczeniami i aktywne włączanie innych w działania benchmarkingowe pozwalają też na budowanie pozytywnego wizerunku organizacji w środowisku i poza nim, a także pozwalają utrwalić jej pozycję jako lidera. Każda organizacja więc powinna doskonalic swoje procesy w oparciu o poszukiwanie najlepszych rozwiązań, a źródła udoskonalen są wielopłaszczyznowe. Organizacje powinny szukać inspiracji i nowych rozwiązań nie tylko wewnątrz – wydziałów/oddziałów i swojej branży, ale też u innych. W uniwersalnych obszarach działalności, tj. w obszarach strategii zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi czy podejścia do doskonalenia możliwe jest porównywanie się i wymiana dobrych praktyk organizacji, działających często w skrajnych i nie powiązanych ze sobą branżach. Nie bez znaczenia w efektywnym działaniu benchmarkingowym jest także etyka dzielenia się wiedzą i doświadczeniem oraz lojalność partnerów benchmarkingowych. Z tego względu wybór odpowiednich partnerów jest najbardziej istotny z punktu widzenia skutecznej wymiany informacji i zachowania poufności tam, gdzie jest to istotne.

Jak pokazano w artykule, benchmarking jest efektywnym narzędziem doskonalenia i może być z sukcesem wdrażany, szczególnie w sektorze publicznym, gdzie konkurencja nie wymusza poprawy działania. Urząd Miasta w Dzierżonowie jest tego najlepszym przykładem.

## Literatura

Mikulski H., Mikulska A., *Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2006, nr 6.

### PROCESS IMPROVEMENT USING BENCHMARKING IN THE CITY COUNCIL IN DZIERŻONIÓW

**Summary:** The article includes a description and characteristics of benchmarking in Polish public sector on the example of the city council in Dzierżoniów. The author diagnoses the situation of benchmarking in public sector in Poland, next describes the scheme of benchmark process accepted in the city council and indicates technical advantages and defects of its application. The article describes actual operations of the city council in Dzierżoniów. At the end of the article there are three different examples of practical application of benchmarking in the country and in Europe. There are shown measurable benefits and multifaceted use of the method, particularly in the public sector, where the competition does not force the improved performance. The author encourages and suggests the ways to improve processes with the use of benchmarking showing how many areas can be an object of comparison as well as that connection of interest of business and public sector is possible.