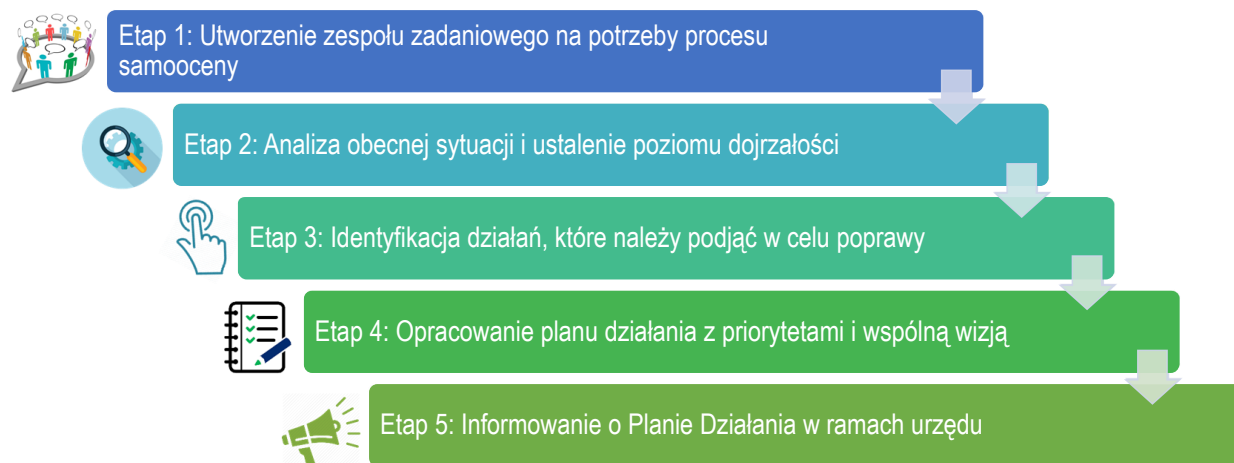


Etapy wdrażania: Maksymalne wykorzystanie narzędzia samooceny

Narzędzie samooceny towarzyszy każdej JST w przeprowadzonym co kilka lat procesie planowania strategicznego. OECD określiła pięć kluczowych etapów prowadzących do jak najlepszego wykorzystania narzędzia przez JST, równoległe z procesem planowania strategicznego (patrz Rysunek **Błąd! W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu..1**).

Rysunek **Błąd! W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu..1**. Pięć etapów wykorzystania narzędzia samooceny: Proces partycypacyjny



Przy zastosowaniu narzędzia samooceny, każda JST powinna zapewnić **uczestnictwo i zaangażowanie** odpowiednich podmiotów. Przeprowadzenie procesu samooceny przez JST jest równie istotne jak jej wynik, gdyż przyczynia się ono do budowania w całej strukturze administracyjnej JST poczucia współodpowiedzialności za wyniki samooceny. Takie podejście pozwala również na skuteczniejszą i płynniejszą realizację planu działań (etap 4), który jest tworzony w oparciu o wyniki procesu samooceny. Samoocena jest więc zadaniem wymagającym szerokiego uczestnictwa na wszystkich etapach wdrożenia, będąc jednocześnie procesem dialogu i budowania zdolności.

Etap 1: Utworzenie zespołu zadaniowego złożonego z reprezentantów różnych kategorii interesariuszy na potrzeby procesu samooceny

- Utworzenie zespołu zadaniowego złożonego z różnych interesariuszy** będących przedstawicielami różnych jednostek organizacyjnych JST.

Aby zapewnić zaangażowanie i wsparcie wszystkich pracowników w administracji JST, warto rozpocząć proces samooceny od utworzenia zespołu zadaniowego odpowiedzialnego za całość tego procesu. Zespół ten powinien zaangażować wszystkich interesariuszy chętnych do udziału.

Skład zespołu zadaniowego powinien być zróżnicowany i obejmować interesariuszy zaangażowanych w trzy główne obszary zarządzania lokalnego, tj. wzmocnienie rozwoju lokalnego, doskonalenie świadczenia usług i wzmocnianie wewnętrznych procesów zarządzania. JST powinna również dążyć do włączenia w prace podmiotów, które zazwyczaj są niedostatecznie uwzględniane w procesie decyzyjnym. JST może również zaangażować zewnętrznych interesariuszy, takich jak przedstawiciele organizacji społeczeństwa obywatelskiego lub podmioty sektora prywatnego, których wkład pomoże zapewnić procesowi wiarygodność i odpowiednią legitymizację. Pozytywny wpływ na jakość uzyskanych wyników może również mieć włączenie ekspertów zewnętrznych wspierających przeprowadzenie samooceny.

Etap 2: Analiza obecnej sytuacji i ustalenie poziomu dojrzałości

- Przeprowadzenie indywidualnej analizy** obecnej sytuacji JST w odniesieniu do każdego z wymiarów.

Każdy członek zespołu zadaniowego powinien przeprowadzić indywidualnie wstępną ocenę bieżącej sytuacji JST we wszystkich obszarach i wymiarach, które są opisane w narzędziu samooceny. Pozwoli to uzyskać niezależne wyniki, umożliwiając poznanie innych punktów widzenia i opinii. Zapewni również wszystkim członkom określenie ewentualnych luk w ich wiedzy, co samo w sobie może być pouczającym procesem.

- Omówienie z członkami zespołu zadaniowego** procesu wstępnej identyfikacji głównych dziedzin wymagających poprawy w odniesieniu do każdego z wymiarów.

W trakcie dyskusji każdy członek zespołu zadaniowego powinien podzielić się wnioskami z indywidualnej oceny wykonanej wcześniej, w odniesieniu do każdego z obszarów i wymiarów. Następnie zespół zadaniowy powinien omówić i uzgodnić wspólny opis bieżącej sytuacji, dokonując przeglądu wszystkich adekwatnych procedur, polityk, działań i dokumentów, związanych z danym wymiarem. Na tej podstawie zespół zadaniowy powinien określić poziom dojrzałości systemu zarządzania w JST dla każdego z wymiarów.

- Dialog ze wszystkimi interesariuszami** urzędu JST

Zespół zadaniowy powinien przedyskutować ze wszystkimi interesariuszami wewnątrz urzędu (oraz w razie potrzeby – spoza niego) wnioski z przeprowadzonej analizy. W trakcie tego procesu zespół zadaniowy będzie mógł omówić najważniejsze, wstępnie zidentyfikowane braki i obszary wymagające poprawy w odniesieniu do każdego z wymiarów. W ten sposób można uzupełnić brakującą wiedzę lub kompetencje członków zespołu zadaniowego o zewnętrzną perspektywę.

- Określenie dziedzin wymagających poprawy** w odniesieniu do każdego obszaru i wymiaru.

Po przejściu powyższych kroków, zespół zadaniowy powinien być w stanie określić poziom dojrzałości rozwoju instytucjonalnego JST w każdym wymiarze opisanym w narzędziu samooceny. Pozwoli to zespołowi zadaniowemu na przeanalizowanie głównych braków i dziedzin wymagających poprawy w trzech wymiarach tematycznych objętych samooceną. W ten sposób można również zidentyfikować dziedziny wymagające interwencji wraz z określeniem działań, jakie należy podjąć, aby osiągnąć poprawę.

Etap 3: Identyfikacja działań, które należy podjąć w celu poprawy

- Zaangażowanie** różnych interesariuszy w określenie priorytetowych dziedzin wymagających poprawy.

Po zidentyfikowaniu głównych dziedzin wymagających poprawy, zespół zadaniowy powinien przedyskutować ze wszystkimi interesariuszami wewnątrz urzędu (oraz w razie potrzeby – spoza niego) proponowane priorytetowe kierunki działań. Można w ten sposób skonfrontować odmienne opinie na temat głównych wyzwań w zakresie rozwoju instytucjonalnego, jak również na temat mocnych stron jednostki dających jej przewagę konkurencyjną.

Zaangażowanie w ten proces podmiotów spoza zespołu zadaniowego ma kluczowe znaczenie dla dalszego budowania poczucia współodpowiedzialności i legitymizacji procesu ustalania priorytetów. Wspólną wizję można również wypracować (patrz etap 4) poprzez upowszechnienie głównych wniosków z przeprowadzonej samooceny oraz stymulowanie zainteresowania i dyskusji wśród szerokiego grona pracowników JST.

- Opracowanie wstępnej listy działań zaradczych** w celu wyeliminowania zidentyfikowanych niedoborów i przejścia do wyższych poziomów dojrzałości w danym wymiarze.

Na podstawie dyskusji na temat priorytetów i dokonanej samooceny, zespół zadaniowy powinien w drodze szerokich konsultacji określić listę najważniejszych działań w celu uzupełnienia braków zidentyfikowanych w procesie samooceny. Nadanie priorytetów działaniom to proces łączący konsultacje i dyskusje oraz uwzględniający cele polityczne kierownictwa danej JST.

Etap 4: Opracowanie planu działania z jasno określonymi priorytetami i wspólną wizją

- Opracowanie planu działania**, określającego szczegółowo działania uszeregowane według priorytetów uzgodnionych w drodze konsultacji w ramach urzędu JST oraz z interesariuszami.

Przed sformułowaniem planu działania zespół zadaniowy będzie musiał zawęzić wstępną długą listę obszarów priorytetowych do najważniejszych i strategicznych. Zespół zadaniowy musi w ten proces zaangażować różnych interesariuszy. Jeśli dany priorytet nie pojawi się na skróconej liście, nie oznacza to, że nie zostanie on uwzględniony. Można połączyć kilka priorytetów w jeden i umieścić go na skróconej liście.

Plan działania powinien określać kluczowe strategiczne priorytety dla poprawy w trzech częściach narzędzia samooceny: (i) działania, które wzmocnią rozwój lokalny; (ii) działania, które umożliwią świadczenie lepszych usług dla wszystkich mieszkańców, oraz (iii) działania, które poprawią i usprawnią wewnętrzne procesy zarządzania. Wszystkie te działania łącznie pozwolą JST lepiej służyć obywatelom i skuteczniej osiągać cele rozwojowe. Zaleca się, aby zespół zadaniowy w razie potrzeby dostosował obszary priorytetowe do tych wynikających z rządowych dokumentów strategicznych i/lub przyjętych przez samorząd województwa.

- Wyznaczenie osób/komórek lub jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych** za wdrożenie każdego działania i określenie konkretnego harmonogramu.

Aby ułatwić wdrażanie planu działania i zapewnić rozliczalność należy jasno określić jaka osoba, komórka organizacyjna lub jednostka organizacyjna będzie odpowiedzialna za konkretne zadania, jak również ustalić ramy czasowe ich realizacji. Jednostka odpowiedzialna za dane działanie powinna być zaangażowana w zdefiniowanie zadań, jak również w ustalenie harmonogramu wdrażania.

Etap 5: Informowanie o planie działania w ramach urzędu JST

- Informowanie o planie działania** w ramach urzędu JST oraz – w stosownych przypadkach – zewnętrznych interesariuszy i mieszkańców. Plan musi być szeroko upowszechniany wśród pracowników całej JST.

Na wszystkich etapach wdrażania należy dążyć do zaangażowania odpowiednich interesariuszy w urzędzie oraz poza nim (w razie potrzeby). Zastosowanie narzędzia i omówienie wyników procesu samooceny pomaga jednoczyć ludzi wokół wspólnych celów.

Proces powinien zakończyć się szerokim i skutecznym upowszechnieniem ostatecznej wersji planu działania zarówno wśród wszystkich pracowników JST, jak i zewnętrznych interesariuszy, jeśli uczestniczyli w procesie jego tworzenia. W ten sposób zwiększa się również zaangażowanie pracowników JST w doskonalenie planów realizacji konkretnych działań.