



ZESTAW WSKAŹNIKÓW MONITOROWANIA EFEKTYWNOŚCI USŁUG PUBLICZNYCH

PRZEDSIĘWZIĘCIE „BENCHMARKING – KONTYNUACJA”

*Aktualizacja w oparciu o załącznik nr 1 do opisu produktu finalnego
w ramach projektu „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej
w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych”.*

Opracowanie zestawu wskaźników:

Dr Marcin Sakowicz

Uzupełnienia i korekty:

Sylwia Uchnast-Gara, Marcin Smala

*Opracowanie kwestionariusza
ankiety satysfakcji klientów urzędów:*

Dr Tomasz Skalski

Katowice, październik 2014 r.

Aktualizacja nr 1 w ramach przedsięwzięcia

„Benchmarking – Kontynuacja” :

Dorota Bąk, Marcin Połomski, Andrzej Schmidt, Marcin Smala,

Sylwia Uchnast-Gara

Katowice, marzec 2017 r.

Aktualizacja nr 2 – zmiana obszarów usług i aktualizacja wskaźników

Przedsięwzięcie „Benchmarking – Kontynuacja” dane za rok 2017

Piotr Absalon, Marcin Połomski, Andrzej Schmidt, Marcin Smala,

Sylwia Uchnast-Gara

Katowice, grudzień 2017 r.

Wstęp

Niniejsze opracowanie zawiera zaktualizowany zestaw wskaźników do pomiaru benchmarkingowego w ramach przedsięwzięcia „Benchmarking – Kontynuacja”, które realizowane jest przez Śląski Związek Gmin i Powiatów, jako kontynuacja projektu „*Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych*”.

Aktualizacja zestawu wskaźników została poprzedzona pozyskaniem od przedstawicieli urzędów biorących udział w spotkaniach wymiany dobrych praktyk, w ramach przedsięwzięcia „Benchmarking – Kontynuacja”, uwag do zestawu wskaźników, który stanowił produkt finalny projektu „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych” oraz przeprowadzeniem konsultacji zaproponowanych zmian z koordynatorami benchmarkingu poszczególnych urzędów uczestniczących w przedsięwzięciu.

Zestaw wskaźników dotyczy procesów uznanych za kluczowe przez urzędy uczestniczące w projekcie i odnosi się do celów tych procesów, gdyż efektywność w pojęciu kontroli zarządczej nie odnosi się wyłącznie do stwierdzenia faktu realizacji zadań, ale przede wszystkim do zweryfikowania czy cele stawiane przez jednostkę w związku z realizowanymi zadaniami są osiągnięte.

W 2018 roku, w stosunku do roku poprzedniego, zrezygnowano z porównania usług:

- postępowanie administracyjne – zezwolenie na usunięcie drzew lub krzewów [WD];
- egzekwowanie zaległości, ze szczególnym uwzględnieniem podatku od nieruchomości [EP];

Przy aktualizacji zestawu wskaźników wzięto pod uwagę następujące uwarunkowania:

Wymagania prawne

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. nałożyła na urzędy obowiązek prowadzenia pomiaru efektywności swojej działalności. Ustawa określa konieczność (prowadzenia) kontroli zarządczej. Art. 68. 1. definiuje kontrolę zarządczą w urzędach sektora finansów publicznych jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób **zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy**.

Z kolei punkt 6. Załącznika do Komunikatu Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. „Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych” określa cele i zadania oraz monitorowanie i ocenę ich realizacji w sposób następujący: „Cele i zadania należy określać jasno i w co najmniej rocznej perspektywie. Ich wykonanie należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników. W jednostce nadrzędnej lub nadzorującej należy zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań przez jednostki podległe lub nadzorowane. **Zaleca się przeprowadzanie oceny realizacji celów i zadań uwzględniając kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności. Nie rzadziej niż raz w roku należy dokonać identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów i zadań.**”

Perspektywa klientów (mieszkańców)

Z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostw powiatowych” w latach 2012 – 2014 na losowej próbie klientów urzędu¹ korzystających w określonym czasie z usług

¹ Badanie przeprowadzono na losowej próbie 1073 klientów w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych. Błąd statystyczny przy tej próbie nie przekracza 3%. Do realizacji badania wykorzystano

świadczonych przez dany urząd wynika, iż z perspektywy klientów istotnymi czynnikami mającymi wpływ na ich ocenę funkcjonowania urzędów są:

- szybkość (terminowość) załatwiania sprawy;
- szczere zaangażowanie (poświęcenie uwagi i sygnalizowanie chęci pomocy) pracowników urzędu;
- obiektywizm podejścia (równe traktowanie wszystkich mieszkańców);
- dostępność osób, z którymi trzeba było się skontaktować;
- staranność w rozpatrywaniu sprawy.

Perspektywa kierowników urzędów

W celu podnoszenia efektywności i skuteczności działania urzędów kadra kierownicza potrzebuje informacji z jednej strony o przebiegu procesów w urzędzie, z drugiej zaś o istnieniu możliwości usprawnienia funkcjonowania urzędów. Dzięki porównaniu osiąganych wyników w danym urzędzie z wynikami innych jednostek, zwanemu benchmarkingiem, możliwa jest identyfikacja rozwiązań, które mogą okazać się przydatne w naszej jednostce. Ideą przedsięwzięcia „Benchmarking – Kontynuacja” jest również pogłębiona analiza najlepszych praktyk, wymiana doświadczeń i implementacja najefektywniejszych rozwiązań w urzędach.

Celem przedsięwzięcia jest monitorowanie wydajności funkcjonowania urzędów. Źródłem informacji w tym zakresie powinny być wskaźniki służące do monitorowania przebiegu procesów wskazanych przez grupę benchmarkingową.²

Metodologia tworzenia wskaźników

W przypadku pomiaru działalności różnych podmiotów i wykonywanych usług stosuje się, w praktyce często zamiennie, pojęcia mierników i wskaźników³.

Miernik jest miarą określającą wielkość, jakość lub wartość wyrobu/usługi. Jeśli do definicji miernika możemy przypisać wartość liczbową, mówimy o mierniku ilościowym, w przeciwnym przypadku mamy do czynienia z miernikiem jakościowym.

Wskaźnik to liczba wyrażająca ujęty procentowo stosunek wielkości rozpatrywanych do przyjętej podstawy odzwierciedlający stopień realizacji celu. Jest to wartość liczbową wyliczana jako stosunek zrealizowanej wartości miernika ilościowego do wartości planowanej, np. wyrażony procentowo. Wskaźnikiem nazywamy pewien pośredni parametr, opisujący dane działanie wtedy, gdy są problemy z bezpośrednim ilościowym ujęciem wyników działania lub ujęcie takie jest kosztowne do uzyskania.

W przedsięwzięciu połączono wskaźniki oraz mierniki, które w całości pozwalają prawidłowo interpretować osiągnięte rezultaty i wyniki działania urzędów. Przy tworzeniu wskaźników wzięto pod uwagę następujące kluczowe elementy:

- reprezentatywność,
- prostota i łatwość interpretacji,
- wrażliwość na zmiany w i na zewnątrz organizacji,
- łatwość w pozyskiwaniu danych i ich przetwarzaniu oraz uaktualnianiu⁴.

technikę wywiadu osobistego. Narzędziem wykorzystanym w badaniu był kwestionariusz wywiadu składający się łącznie z 30 pytań o charakterze otwartym i zamkniętym.

² Grupę benchmarkingową stanowią urzędy miast na prawach powiatu, urzędy miast i gmin oraz starostwa powiatowe.

³ Por. Wzorowy urząd czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki, red. W. Misiąg, IBnGR, Warszawa 2005, s. 112-113.

Dążono aby wskaźniki w jak największym stopniu oparte były na modelu wkład/wynik (*input/output*). Model ten opiera się na założeniu, że jest możliwe uporządkowanie działań w łańcuchy i wskazanie, w jaki sposób działania te nawzajem na siebie wpływają⁵. W tym modelu przyjmuje się, że zasoby wejściowe (*inputs*) jednostki są używane do wykonywania pewnych działań (procesów) w ramach określonego celu operacyjnego, co prowadzi do określonego produktu/wyniku (*output*) a w konsekwencji osiągania zamierzonych rezultatów (*outcomes*).

Uwzględniając powyższe uwarunkowania przygotowane zostały następujące grupy wskaźników⁶:

- **wskaźniki skuteczności [S]** – pokazujące stopień realizacji zakładanych celów;
- **wskaźniki efektywności [E]** – określające stosunek efektów do nakładów osiągniętych i wydatkowanych w danym działaniu;
- **wskaźniki terminowości [T]** – obrazujące czas wykonania danej usługi i stopień zgodności osiągniętych rezultatów z przepisami prawnymi (terminami ustawowymi)⁷;
- **wskaźniki oszczędności [O]** – obrazujące czy dane zadanie może być realizowane przy niższych nakładach/zasobach.

Poszczególne dane (mierniki) i wskaźniki gromadzone są w narzędziu informatycznym w podziale na:

- urzędy miast na prawach powiatu;
- urzędy miast/ gmin oraz
- starostwa powiatowe.

Wszystkie jednostki podają dane ogólne tzw. metryczki zawierające podstawowe informacje o jednostce

I.	Informacje ogólne o urzędzie i danej jednostce terytorialnej do interpretacji wyników wskaźników
I.1	Powierzchnia gminy, powiatu, miasta na prawach powiatu w km ² [P _j]
I.2	Liczba mieszkańców zameldowanych na pobyt stały i czasowy na dzień 31 grudnia danego roku, (miasta, powiatu)[L _m] Dane z ewidencji ludności.
I.3	Liczba wszystkich etatów na dzień 31 grudnia badanego roku [L _e] – liczba etatów pracujących (bez osób na urloпах wychowawczych, bezpłatnych, świadczeniach rehabilitacyjnych, macierzyńskich i rodzicielskich).
I.4	Wykaz wydziałów z liczbą pracowników na dzień 31 grudnia danego roku z podziałem na urzędnicze, pomocnicze i obsługi (formularz z wymaganymi pozycjami: Lp/ Nazwa komórki organizacyjnej /liczba osób/ liczba etatów – w tym na stanowiskach urzędniczych/ kierowniczych/pomocniczych/obsługi).
I.5	Liczba wszystkich wydanych decyzji administracyjnych w urzędzie ogółem [L _b]
I.6	Wysokość budżetu (wg sprawozdania z wykonania wydatków) (zł) [W _w]
I.7	Wysokość budżetu na wydatki majątkowe (wg sprawozdania z wykonania) (zł) [W _{wm}]
I.8	Stopa bezrobocia w gminie/powiecie na dzień 31 grudnia w danym roku (%) [S _{BG}]

⁴ F. Frnaceschini, M. Galetto, D. Maisano, Management by Measurement, Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems, Springer, Berlin, Heidelberg 2007 s. 8.

⁵ Zob. J. Duda, A. Jeżowski, W. Misiąg, B. Nowak, J. Szlachta, J. Zalewski, Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element rozwoju instytucjonalnego, Warszawa 2004, s. 21

⁶ Por. W. Wańkowicz, Wskaźniki realizacji usług publicznych, Program Rozwoju Instytucjonalnego, MSAP, Kraków, styczeń 2004.

⁷ W przedsięwzięciu rozróżniamy terminowość zgodnie z przepisami prawa (z uwzględnieniem terminów zawieszenia) i faktyczną terminowość pokazującą ile czasu upływa od złożenia wniosku przez stronę do doręczenia wniosku (terminowość bez uwzględnienia okresów zawieszenia postępowania).

Zaprezentowane w tabelach dane mogą posłużyć zarówno do wyliczania wskaźników w przeliczeniu na liczbę etatów i mieszkańców, jak również do szerszej interpretacji uzyskanych wyników. Pozyskane dane powinny być traktowane jako bezpośredni miernik charakteryzujący funkcjonowanie urzędu.

Gromadzone dane wyrażane są w wartościach bezwzględnych. W uzasadnionych przypadkach za informacje (miernik jakościowy) posłużyć mogą również krótkie opisy wyrażane za pomocą tekstu.

W oparciu o zaprezentowany schemat urzędy mogą tworzyć także własne wskaźniki do pomiaru realizacji zindywidualizowanych celów formułowanych zgodnie z priorytetami biorącymi pod uwagę punkt widzenia zarówno władz lokalnych, jak i mieszkańców danego miasta/gminy/powiatu.

Postępowanie administracyjne

Urzędy mogą wykorzystać opracowane wskaźniki do pomiaru każdego innego postępowania administracyjnego, w oparciu o zaprezentowany wzorzec.

Założenia:

- 1) badaniu poddawane będą wszystkie sprawy z danego zakresu zamknięte w okresie badawczym. Przez zamknięcie sprawy należy rozumieć wydanie decyzji (bez klauzuli ostateczności);
- 2) terminowość spraw liczona jest zgodnie z kodeksem postępowania administracyjnego (do miesiąca) lub szczegółowymi unormowaniami prawnymi dla danego zakresu (np.: z ustawy Prawo budowlane – 65 dni od złożenia wniosku);
- 3) czas załatwiania spraw w czasie krótszym niż jeden dzień liczymy jako 1 dzień;
- 4) faktyczny czas rozumiany jest jako czas, który upływa od złożenia wniosku przez stronę do wydania decyzji – terminowość bez odliczania okresów zawieszenia postępowania, postanowień o uzupełnienie dokumentacji oraz okresów uzgodnień z właściwymi organami zgodnie z przepisami prawa (pokazuje punkt widzenia mieszkańca/klienta urzędu, któremu zależy na jak najszybszym załatwieniu danej sprawy);
- 5) efektywny czas to czas jaki dany urząd poświęca na realizację danej usługi – terminowość liczona zgodnie z przepisami prawa (po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania, postanowień o uzupełnienie dokumentacji oraz okresów uzgodnień z właściwymi organami zgodnie z przepisami prawa);
- 6) liczba etatów realizujących zadanie oznacza liczbę etatów obciążeniowych (przeliczeniowych) tj. jeśli dany pracownik (w tym: stażysta, osoba zatrudniona na pracach interwencyjnych) poświęca na wykonanie danego zadania 30 godz. z 40 godz. tygodnia pracy to jest to 0,75 etatu. Jeśli zajmuje się wyłącznie tylko 1 zadaniem i zajmuje to 100 % jego czasu pracy to jest to 1 etat⁸.

⁸ Podejście takie pozwoli na przybliżony pomiar obciążenia pracą urzędników wykonujących dane zadanie i nawiązuje do stosowanego przy pomiarze obciążeń administracyjnych modelu kosztu standardowego (MKS). Zmienia się jednak punkt widzenia, gdyż w przedsięwzięciu badamy obciążenie pracą pracowników urzędów, a nie mieszkańców czy też przedsiębiorców. Por. Pomiar obciążeń administracyjnych w przepisach prawa gospodarczego, Raport z wykonania II Części dzieła Załącznik nr 1. Opis metodologii pomiaru bazowego, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010, s. 12-13.

Zestaw wskaźników

Zaktualizowany zestaw wskaźników obejmuje 11 obszarów funkcjonowania urzędu:

- postępowanie administracyjne – wydanie decyzji pozwolenia na budowę **[II.PB]**;
- postępowanie administracyjne – wydanie decyzji o warunkach zabudowy **[III.WZ]**;
- rejestracja aktów stanu cywilnego **[IV.USC]**;
- gospodarka odpadami komunalnymi **[V.GOK]**;
- monitorowanie zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości **[VI.MZP]**;
- realizacja zadań w zakresie komunikacji (stacje kontroli pojazdów, ośrodki szkolenia kierowców) **[VII.KOM]**;
- utrzymanie infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia (z perspektywą pomiaru zarządzania energią) **[VIII.OŚW]**;
- organizacja sieci szkół publicznych (kształcenie obowiązkowe) – w zakresie wyników nauczania oraz zasad i struktury finansowania **[IX.SZKOL]**;
- realizacja usług społecznych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie **[X.USPOŁ]**;
- zarządzanie zasobami ludzkimi **[XI.ZZL]**;
- funkcjonowanie urzędu **[XII.FU]**,

dla których ustalono **11** celów ogólnych oraz **13** celów operacyjnych. Ocena realizacji celów i zadań, zostanie dokonana za pomocą **51** wskaźników z uwzględnieniem kryterium skuteczności, efektywności, terminowości, oszczędności i zgodności z prawem w zależności od usługi (zadania).

W przedsięwzięciu „Benchmarking – Kontynuacja” za 2017 rok wyznaczono:

- **24** wskaźniki skuteczności **[S]**;
- **23** wskaźników efektywności **[E]**;
- **4** wskaźniki terminowości **[T]**;
- **5** wskaźników efektywnościowo – skutecznościowych **[E/S]**;
- **1** wskaźnik efektywnościowo – oszczędnościowy **[E/O]**.

Wskaźniki będą wyliczane na podstawie **228** mierników.

II. Wydawanie decyzji pozwolenia na budowę [PB]

Cele

Cel ogólny	Wydanie poprawnej decyzji (zgodnie z przepisami) i w jak najkrótszym czasie.
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Co najmniej 60% decyzji zostaje wydanych w terminie do 30 dni w czasie efektywnym (po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienie dokumentacji). Za datę wydania decyzji należy przyjąć datę zarejestrowania decyzji w rejestrze pozwoleń na budowę.

Wskaźniki

E	Wskaźnik efektywności	$W_{EFEPB} = (L_{PB} / L_{EPB})$ Liczba decyzji (pozwoleń na budowę) wydanych w ciągu roku w przeliczeniu na liczbę etatów realizujących zadanie wydania decyzji.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje obciążenie 1 etatu i pozwala określić wydajność pracowników realizujących zadanie.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest wydajność przy realizacji zadania. Wartość tego wskaźnika powinno się analizować wspólnie ze wskaźnikami skuteczności i terminowości.
	Przykład	$W_{EFEPB} = 1046 / 7 = 149,4$ Na każdy z 7 etatów realizujących zadanie wydania decyzji, w ciągu roku przypada 149,4 decyzji.
S	Wskaźnik skuteczności (perspektywa klienta)	$W_{SK30K} = (L_{PB30K} / L_{PB}) * 100$ L_{PB30K} – liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie, tj. w ciągu 30 dni (faktyczny czas) / L_{PB} – liczba wszystkich wydanych pozwoleń na budowę.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje w jakim stopniu osiągnięto ustalony cel ogólny czyli jak wiele decyzji zostało wydanych w terminie krótszym niż 30 dni od wpłynięcia wniosku.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym procentowo wyższy stopień realizacji celu ogólnego.
	Przykład	$W_{SK30K} = (526 / 1046) * 100 = 50\%$ W danym roku zostało wydanych łącznie 1046 decyzji, z czego 526 w terminie nieprzekraczającym 30 dni. Wniosek: 50% decyzji zostało wydanych w ciągu 30 dni w czasie faktycznym (bez odliczania okresów zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienie dokumentacji).
S	Wskaźnik skuteczności (perspektywa urzędu)	$W_{SK30U} = (L_{PB30U} / L_{PB}) * 100$ L_{PB30U} – liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie, tj. w ciągu 30 dni (efektywny czas pracy urzędu) / L_{PB} – liczba wszystkich wydanych pozwoleń na budowę.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje w jakim stopniu osiągnięto ustalony cel operacyjny czyli jak wiele decyzji zostało wydanych w terminie 30 dni od wpłynięcia wniosku po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania na uzupełnienie wniosku i kontakty (uzgodnienia) z innymi podmiotami.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym procentowo wyższy stopień realizacji celu operacyjnego.

II. Wydawanie decyzji pozwolenia na budowę [PB]

	Przykład	$W_{SK30U} = (651/1046) * 100 = 62\%$ W danym roku zostało wydanych łącznie 1046 decyzji, z czego 651 w terminie nieprzekraczającym 30 dni. Wskaźnik wyniósł 62. Wniosek: cel, jakim było wydanie 60% decyzji w ciągu 30 dni (po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienie dokumentacji) został osiągnięty.
S	Wskaźnik stopnia poprawności wydawanych decyzji	$W_{PDPB} = [(L_{PB} - L_{PBSZ}) / L_{PB}] * 100$ Wskaźnik „poprawności” pokazuje jaką część wszystkich wydanych decyzji stanowią poprawnie wydane decyzje biorąc pod uwagę decyzje skutecznie zaskarżone.
	Uzasadnienie	Wskaźnik ten pokazuje stopień poprawności wydawanych decyzji.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik, tym większa liczba wydanych poprawnie decyzji spośród wszystkich wydanych decyzji.
	Przykład	$W_{PDPB} = [(1046-4)/1046] * 100 = 99,00$ W danym roku do ponownego rozpatrzenia przekazano 4 spośród 1046 wydanych decyzji, wskaźnik wyniósł 99%.
T	Wskaźnik terminowości ustawowej	$W_{TUPB} = (L_{TERPB} / L_{PB}) * 100$ Wskaźnik terminowości ustawowej – wskaźnik pokazuje jaki procent decyzji został wydany w terminie ustawowym (terminowość uwzględniająca terminy zawieszenia).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaki stopień decyzji wydawanych jest w terminie zgodnym z prawem przy uwzględnieniu terminów zawieszenia postępowania. Wskaźnik wybrano ze względu na istniejące kary finansowe za każdy dzień zwłoki przy przekroczeniu terminu ustawowego.
	Interpretacja	Pożądanym celem jest wielkość wskaźnika na poziomie 100%. Im niższa wartość wskaźnika tym wyższe kary płaci urząd za przekroczenie terminu.
	Przykład	$W_{TUPB} = (1025/1046) * 100 = 97,00$ Wskaźnik terminowości ustawowej wyniósł 97. Oznacza to, że w stosunku do 3% wydanych decyzji przekroczony został ustawowy termin.
T	Wskaźnik terminowości/ oszczędności czasu (perspektywa klienta)	$W_{TERMPB} = (A_{TFPB} / 65) * 100$ Wskaźniki terminowości wydawania decyzji = iloraz średniego faktycznego czasu wydawania decyzji (A_{TFPB}) i dopuszczalnego zgodnego z prawem terminu wydania decyzji (65 dni) pomnożony przez 100.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ilość czasu potrzebną na wydanie decyzji odniesionej do maksymalnego terminu wyznaczonego prawem. Wskaźnik istotny z punktu widzenia zadowolenia klientów, którym bardzo zależy na szybkim otrzymaniu decyzji.
	Interpretacja	Im niższy wskaźnik tym szybciej dany urząd wydaje decyzje.
	Przykład	$W_{TERMPB} = (36/65) * 100 = 55,00$. Wskaźnik pokazuje, że w danym urzędzie czas wydawania decyzji wynosi 55% maksymalnego czasu (65 dni).

II Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników wydawanie pozwoleń na budowę

- II.1** Liczba etatów realizujących zadanie (średnia w roku). [L_{EPB}]
Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godziny nadliczbowe, należy

II	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników wydawanie pozwoleń na budowę
	doliczyć % etatu. Liczba etatów oznacza liczbę etatów obciążeniowych (przeliczeniowych) tj. jeśli dany pracownik poświęca na realizację zadania 10 godzin z 40 godzin tygodnia pracy to jest to 0,25 etatu.
II.2	Liczba wydanych (zarejestrowanych w rejestrze pozwoleń na budowę) decyzji (bez klauzuli ostateczności) w danym roku kalendarzowym [L_{PB}]
II.3	Liczba decyzji zaskarżonych w danym roku (liczba odwołań) [L_{PBZ}]
II.4	Liczba decyzji skutecznie zaskarżonych w danym roku kalendarzowym [L_{PBSZ}]
II.5	Średni faktyczny czas wydawania decyzji (średni czas wszystkich wydanych decyzji w danym roku kalendarzowym – terminowość liczona od złożenia wniosku przez stronę do wydania decyzji bez odliczania okresów zawieszenia postępowania, postanowień o uzupełnienie dokumentacji oraz okresów uzgodnień z właściwymi organami zgodnie z przepisami prawa) [A_{TFPB}]
II.6	Średni efektywny czas wydawania decyzji (średni czas wszystkich wydanych decyzji w danym roku kalendarzowym po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania, postanowień o uzupełnienie dokumentacji oraz okresów uzgodnień z właściwymi organami zgodnie z przepisami prawa) [A_{TEPB}]
II.7	Liczba decyzji wydanych do 30 dni (faktyczny czas – perspektywa klienta) [L_{PB30K}]
II.8	Liczba decyzji wydanych do 30 dni (efektywny czas – perspektywa urzędu) [L_{PB30U}]
II.9	Liczba decyzji wydanych zgodnie z terminem ustawowym (uwzględniając terminy zawieszenia postępowań i postanowień o uzupełnienie dokumentacji) [L_{TERPB}]

III. Wydawanie decyzji o warunkach zabudowy [WZ]

CELE

Cel ogólny	Wydanie decyzji poprawnej (zgodnie z przepisami) i w jak najkrótszym czasie.
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Co najmniej 60% decyzji jest wydawanych w terminie do 60 dni w czasie efektywnym (po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienie dokumentacji). Za datę wydania decyzji należy przyjąć datę zarejestrowania decyzji w rejestrze o warunkach zabudowy.

WSKAŹNIKI

E	Wskaźnik efektywności	$W_{EFEWZ} = (L_{WZ} / L_{EWZ})$ Liczba decyzji o warunkach zabudowy wydanych w ciągu roku w przeliczeniu na liczbę etatów realizujących zadania służące wydaniu decyzji.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje obciążenie 1 etatu i pozwala określić wydajność pracowników realizujących zadanie.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest wydajność przy realizacji usługi. Wartość tego wskaźnika powinno się analizować wspólnie ze wskaźnikami skuteczności i terminowości.
	Przykład	$W_{EFEWZ} = 317 / 5,2 = 60,96$ Na 1 etat przypada 60,96 decyzji w ciągu roku.
S	Wskaźniki skuteczności (perspektywa klienta)	$W_{SK60K} = (L_{WZ60K} / L_{WZ}) * 100$ L_{WZ60K} - liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie tj. w ciągu 60 dni (faktyczny czas) / L_{WZ} - liczba wydanych wszystkich warunków zabudowy.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jak wiele decyzji zostało wydanych w terminie 60

III. Wydawanie decyzji o warunkach zabudowy [WZ]

		dni od daty wpłynięcia wniosku.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym w % większy stopień realizacji celu ogólnego.
	Przykład	$W_{SK60K} = (142/317) * 100 = 44$ W danym roku 142 decyzje zostały wydane w terminie do 60 dni (faktyczny czas) przy 317 decyzjach wydanych. Wskaźnik wyniósł 44.
S	Wskaźniki skuteczności (perspektywa urzędu)	$W_{SK60U} = (L_{WZ60U}/L_{WZ}) * 100$ L_{WZ60U} - liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie tj. w ciągu 60 dni (efektywny czas) / L_{WZ} - liczba wydanych wszystkich warunków zabudowy.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje w jakim stopniu osiągnięto ustalony cel operacyjny, czyli jak wiele decyzji zostało wydanych w terminie 60 dni od wpłynięcia wniosku z uwzględnieniem efektywnego czasu pracy urzędów, tj. po odliczeniu okresów zawieszenia.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym % wyższy stopień realizacji celu operacyjnego.
	Przykład	$W_{SK60U} = (214/317) * 100 = 67$. W danym roku 214 decyzje zostały wydane w terminie do 60 dni (efektywny czas) przy 317 decyzjach wydanych. Wskaźnik wyniósł 67. Wniosek – cel co najmniej 60% decyzji jest wydawanych w terminie do 60 dni w czasie efektywnym został osiągnięty.
S	Wskaźnik stopnia poprawności wydawanych decyzji	$W_{PDWZ} = [(L_{WZ} - L_{WZSZ}) / L_{WZ}] * 100$ Wskaźnik „poprawności” pokazuje jaką część wszystkich wydanych decyzji stanowią poprawnie wydane decyzje biorąc pod uwagę decyzje skutecznie zaskarżone.
	Uzasadnienie	Wskaźnik ten pokazuje stopień poprawności wydawanych decyzji.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik, tym większa liczba wydanych poprawnie decyzji spośród wszystkich wydanych decyzji.
	Przykład	$W_{PDWZ} = [(317-8)/317] * 100 = 97$. W danym roku do ponownego rozpatrzenia przekazano 8 spośród 317 wydanych decyzji. Wskaźnik ten wyniósł więc 97.
T	Wskaźniki terminowości ustawowej	$W_{TUWZ} = (L_{TERMWZ}/L_{WZ}) * 100$ Wskaźnik terminowości ustawowej – wskaźnik pokazuje jaki procent decyzji został wydany zgodnie z prawem (terminowość uwzględniająca terminy zawieszenia).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaki stopień decyzji wydawanych jest w terminie zgodnym z prawem przy uwzględnieniu terminów zawieszenia.
	Interpretacja	Pożądanym celem jest wielkość wskaźnika na poziomie 100.
	Przykład	$W_{TUWZ} = (230/317) * 100 = 72,00$ Wskaźnik wyniósł 72,00 co oznacza, że 72,00% decyzji jest wydawanych w terminie ustawowym.
T	Wskaźnik terminowości/ oszczędności czasu (perspektywa klienta)	$W_{TERMWZ} = (A_{TFWZ}/60) * 100$ Wskaźniki terminowości wydawania decyzji = iloraz średniego faktycznego czasu wydawania decyzji (A_{TFWZ}) i dopuszczalnego zgodnego z prawem terminu wydania decyzji 60 dni pomnożony przez 100.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ilość czasu potrzebną na wydanie decyzji odniesionej do maksymalnego terminu wyznaczonego prawem. Wskaźnik istotny z punktu widzenia zadowolenia klientów, którym

III. Wydawanie decyzji o warunkach zabudowy [WZ]

	bardzo zależy na szybkim załatwianiu spraw.
Interpretacja	Im niższy wskaźnik tym szybciej dany urząd wydaje decyzje.
Przykład	$W_{TERMWZ} = (54,31/60) * 100 = 90$. Wskaźnik pokazuje, że w danym urzędzie czas wydawania decyzji w odniesieniu do czasu standardowego (100) wynosi 90. Czyli średnio jest krótszy od czasu maksymalnego (60 dni).

III	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników wydawanie decyzji o warunkach zabudowy
III.1	Liczba etatów realizujących zadanie (średnia w roku) [L_{EWZ}] Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godziny nadliczbowe, należy doliczyć % etatu. Liczba etatów oznacza liczbę etatów obciążeniowych (przeliczeniowych) tj. jeśli dany pracownik poświęca na realizację zadania 10 godzin z 40 godzin tygodnia pracy to jest to 0,25 etatu.
III.2	Liczba wszystkich wydanych decyzji ustalających warunki zabudowy w danym roku kalendarzowym w tym zmieniających warunki zabudowy, przeniesionych na rzecz innego podmiotu, wygaszonych [L_{WZ}]
III.3	Średni faktyczny czas wydawania decyzji (średni czas wszystkich wydanych decyzji w danym roku kalendarzowym – terminowość liczona od złożenia wniosku przez stronę do wydania decyzji bez odliczania okresów zawieszenia postępowania, postanowień o uzupełnienie dokumentacji oraz okresów uzgodnień z właściwymi organami zgodnie z przepisami prawa) [A_{TFWZ}]
III.4	Średni efektywny czas wydawania decyzji (średni czas wszystkich wydanych decyzji w danym roku kalendarzowym po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania, postanowień o uzupełnienie dokumentacji oraz okresów uzgodnień z właściwymi organami zgodnie z przepisami prawa) [A_{TEWZ}]
III.5	Liczba decyzji wydanych w terminie do 60 dni (faktyczny czas – perspektywa klienta) [L_{WZ60K}]
III.6	Liczba decyzji wydanych w terminie 60 dni (efektywny czas – perspektywa urzędu) [L_{WZ60U}]
III.7	Liczba decyzji zaskarżonych w danym roku (liczba odwołań) [L_{WZSO}]
III.8	Liczba decyzji skutecznie zaskarżonych w danym roku kalendarzowym [L_{WZSZ}]
III.9	Liczba decyzji wydanych zgodnie z terminem wynikającym z przepisów prawa 60 dni (uwzględniając terminy zawieszenia) [L_{TERMWZ}]
III.10	Powierzchnia objęta planem zagospodarowania przestrzennego (% powierzchni) [P_{OP}]
III.11	Powierzchnia planowana do objęcia planem zagospodarowania przestrzennego o te tereny, które zostały pozbawione planu z mocy ustawy (% powierzchni) [P_{POP}]

IV. Rejestracja aktów stanu cywilnego (realizacja zadań zleconych z zakresu administracji rządowej) [USC]

CELE

Cel ogólny	Utrzymanie skuteczności i terminowości realizowanych zadań poprzez ciągłą analizę
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Co najmniej 80% decyzji w sprawie zmiany imion i nazwisk wydawanych jest w terminie do 20 dni w czasie efektywnym (po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania i terminów na uzupełnienie dokumentacji)

WSKAŹNIKI

S	Wskaźnik	$W_{SK20UZM.im_i_NAZW} = (L_{WD25U}/L_{WD}) * 100$
----------	-----------------	--

IV. Rejestracja aktów stanu cywilnego (realizacja zadań zleconych z zakresu administracji rządowej) [USC]

	skuteczności decyzji wydanych do 20 dni	Liczba wydanych decyzji w sprawie zmiany imion i nazwisk w terminie do 20 dni (efektywny czas pracy urzędu)/Liczba wydanych decyzji w sprawie zmiany imion i nazwisk x 100
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje w jakim stopniu osiągnięto ustalony cel operacyjny, czyli jak wiele decyzji zostało wydanych w terminie do 20 dni od wpłynięcia wniosku po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania na uzupełnienie wniosku i kontakty (uzgodnienia) z innymi podmiotami (migracja)
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika tym procentowo wyższy stopień realizacji celu operacyjnego
	Przykład	$W_{SK20UZM.Im_i_NAZW} = (89/109) \cdot 100 = 82$ Wniosek: cel, jakim było wydanie 80% decyzji w ciągu 20 dni (po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania na uzupełnienie wniosku i kontakty (uzgodnienia) z innymi podmiotami (migracja) został osiągnięty
E	Wskaźnik efektywności sporządzanych aktów sc	$WE_{RASC(RU+RM+RZ)} = L_{(RU+RM+RZ)} / L_{ET}$ Liczba sporządzonych aktów stanu cywilnego w stosunku do liczby etatów realizujący zadanie.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile aktów stanu cywilnego sporządzanych jest w ramach 1 etatu w ciągu roku
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większe jest obciążenie.
	Przykład	$WE_{RASC(RU+RM+RZ)} = (10076) / (6) = 1679$ W danym roku 1679 aktów stanu cywilnego zostało sporządzonych przez 1 etat.
E	Wskaźnik efektywności przyjmowanych przesyłek	$WE_{PK} = L_{PW} / L_{ET}$ Liczba przesyłek wpływających w stosunku do liczby etatów
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile przesyłek obsługiwanych jest w ramach 1 etatu w ciągu roku
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większe jest obciążenie.
	Przykład	$WE_{PK} = 3324 / 1 = 3324$ W ciągu roku na 1 etat przypadało 3324 przesyłek.
E	Wskaźnik efektywności wydanych odpisów	$WE_{ODP} = L_{WODP} / L_{ET}$ Liczba wydanych odpisów z aktów stanu cywilnego w stosunku do liczby etatów.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile wydawanych jest odpisów z aktów stanu cywilnego w ramach 1 etatu w ciągu roku
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większe jest obciążenie
	Przykład	$WE_{ODP} = 17274 / 11 = 1570$ W danym roku w ramach 1 etatu wydano 1570 odpisów z aktów stanu cywilnego
E	Wskaźnik efektywności migracji	$WE_{MIGR} = L_{PRZEN} / L_{ET}$ Liczba przeniesionych do rejestru stanu cywilnego aktów stanu cywilnego w stosunku do liczby etatów zajmujących się migracją aktów stanu cywilnego
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile aktów stanu cywilnego zmigrowano w ciągu

IV. Rejestracja aktów stanu cywilnego (realizacja zadań zleconych z zakresu administracji rządowej) [USC]

		roku w ramach 1 etatu
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większe jest obciążenie
	Przykład	$WE_{MIGR} = 18401/4 = 4600$ W danym roku obciążenie migracją aktów stanu cywilnego wynosiło 4600 aktów na etat.
E	Wskaźnik efektywności usuniętych niezgodności	$WE_{NIEZG} = L_{NIEZG} / L_{ET}$ Liczba usuniętych niezgodności w przeliczeniu w stosunku do liczby etatów.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile niezgodności usunięto w rejestrze PESEL
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większe jest obciążenie
	Przykład	$WE_{NIEZG} = 10912/5 = 2182$ W danym roku obciążenie wynikające z usuwania niezgodności wynosi 2182 niezgodności na 1 etat.
E	Wskaźnik efektywności wydanych zaświadczeń	$WE_{ZAŚW} = L_{WYDZAŚW} / L_{ET}$ Liczba wydanych zaświadczeń stwierdzających brak okoliczności wyłączających zawarcie małżeństwa na podstawie art. 4 ¹ kodeksu rodzinnego i opiekuńczego, w przeliczeniu na jeden etat.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile zaświadczeń stwierdzających brak okoliczności wyłączających zostało wydanych w ciągu roku
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większe jest obciążenie.
	Przykład	$WE_{ZAŚW} = 1217/13 = 94$ W danym roku w ramach 1 etatu wydano 94 zaświadczenia stwierdzające brak okoliczności wyłączających zawarcie małżeństwa. Liczba wydanych zaświadczeń stwierdzających brak okoliczności wyłączających zawarcie małżeństwa art. 4 ¹ kodeksu rodzinnego i opiekuńczego (1217)/ Liczba etatów ogółem (13) = 94
E	Wskaźnik efektywności - akty sc w trybie szczególnym	$WE_{TS} = (L_{TSASC} / L_{RASC}) * 100$ Liczba sporządzonych aktów stanu cywilnego w trybie szczególnym (większe obciążenie pracy urzędu)/Liczby wszystkich aktów stanu cywilnego x 100
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje dodatkowe obciążenie pracowników urzędu stanu cywilnego ze względu na skomplikowane postępowanie
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika tym większe obciążenie pracowników
	Przykład	$WE_{TS} = (185/1950) * 100 = 9,48$ 9% sporządzonych aktów stanu cywilnego stanowią akty sporządzone w trybie szczególnym
E	Wskaźnik dofinansowania wynagrodzeń	$W_{DOF} = (K_{DOT} / K_{WYN}) * 100$ (kwota przyznanej dotacji w danym roku K_{DOT} / kwota wypłaconych wynagrodzeń K_{WYN}) * 100
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje wielkość zaangażowania własnych środków finansowych (budżetu gminy) tylko w części dotyczącej wynagrodzeń pracowników, na realizację zadania zleconego, nie uwzględnia pozostałych kosztów utrzymania stanowiska pracy
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym mniejsze jest dofinansowanie

IV. Rejestracja aktów stanu cywilnego (realizacja zadań zleconych z zakresu administracji rządowej) [USC]

		z budżetu gminy i mniejsze obciążenie finansowe, ale tylko na wynagrodzenia
	Przykład	$W_{DOF} = (280500,08 / 488819,12) * 100 = 57,38\%$ JST angażuje 57,38% środków własnych w części dotyczącej wynagrodzeń pracowników na realizację zadania zleconego
E	Wskaźnik dofinansowania wynagrodzeń z uwzględnieniem dochodów	$W_{DOFD} = [K_{DOT} / (K_{WYN} - O_{PS} - \dot{S}_{WTER} * 1000 \text{ zł})] * 100$ [kwota przyznanej dotacji w danym roku (K_{DOT}) do kwoty wypłaconych wynagrodzeń K_{WYN} pomniejszonej o wpływy z tytułu opłaty skarbowej oraz wpływy z tytułu udzielonych ślubów w terenie]] * 100
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje wielkość zaangażowania własnych środków finansowych (budżetu gminy) z uwzględnieniem dochodów (opłaty skarbowej i udzielonych ślubów w terenie), na realizację zadania zleconego, nie uwzględnia pozostałych kosztów utrzymania stanowiska pracy
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym mniejsze jest dofinansowanie z budżetu gminy i mniejsze obciążenie finansowe
	Przykład	$W_{DOFD} = [280500,08 / (488819,12 - 169847,00 - 16000 * 1000)] * 100 = 92,13\%$ Zaangażowanie środków własnych jst w realizację zadania zleconego wynosi 92,13%.

Lp.	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników – rejestracja aktów stanu cywilnego
IV.1	Liczba niezgodności w rejestrze PESEL usuniętych przez pracowników USC w roku [L_{NIEZG}]
IV.2	Liczba przeniesionych do rejestru stanu cywilnego aktów stanu cywilnego w roku [L_{PRZEN}]
IV.3	Liczba przesyłek wpływających do USC w roku [L_{PW}]
IV.4	Liczba sporządzonych aktów stanu cywilnego (urodzenia; małżeństwa, zgony) w roku [$L_{RU+RM+RZ}$]
IV.5	Liczba udzielonych ślubów w terenie na podstawie art. 85 ust. 5 poasc [$\dot{S}_{WTER}$]
IV.6	Liczba wydanych decyzji w sprawie zmiany imion i nazwisk w terminie do 20 dni w czasie efektywnym [L_{WD25U}]
IV.7	Liczba wydanych decyzji w sprawie zmiany imion i nazwisk w roku [L_{WD}]
IV.8	Liczba wydanych odpisów aktów stanu cywilnego ogółem w roku [L_{WODP}]
IV.9	Liczba wydanych zaświadczeń stwierdzających brak okoliczności wyłączających zawarcie małżeństwa na podstawie art. 4 ¹ kodeksu rodzinnego i opiekuńczego, w roku [$L_{WYDZAŚW}$]
IV.10	Kwota przyznanej dotacji w roku na realizację zadań z zakresu rejestracji aktów stanu cywilnego [K_{DOT}]
IV.11	Kwota wypłaconych wynagrodzeń brutto wraz z pochodnymi (kosztami obciążającymi pracodawcę) w roku [K_{WYN}]
IV.12	Kwota wypłaconych nagród jubileuszowych [K_{JUB}]
IV.13	Kwota wypłaconych nagród uznaniowych [K_{UZNAN}]
IV.14	Średnia liczba etatów (części etatu) w USC [L_{ET}]:

Lp.	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników – rejestracja aktów stanu cywilnego
IV.15	– sporządzających akty stanu cywilnego (urodzenia, małżeństwa zgony) [L_{ETASC}]
IV.16	– Kierownik USC/Zastępca/y Kierownika USC [L_{ETKIER}]
IV.17	– w archiwum USC/ zajmujących się migracją dotychczasowych aktów stanu cywilnego [L_{ETARCH}]
IV.18	Wpływy z tytułu opłaty skarbowej za czynności realizowane przez kierownika USC [O_{PS}]
IV.19	Liczba wszystkich aktów stanu cywilnego [L_{RASC}]
IV.20	Liczba aktów stanu cywilnego sporządzonych w trybie szczególnym (tj. transkrypcja, odtworzenie i rejestracja aktów stanu cywilnego sporządzonych za granicą oraz odtworzenie aktu krajowego sporządzonego w papierowej księdze stanu cywilnego i wpisanie wypisu z księgi stanu cywilnego prowadzonej przed wprowadzeniem rejestracji świeckiej) [L_{TSASC}]
IV.21	Czy dokumentacja będąca podstawą sporządzenia aktów stanu cywilnego (akta zbiorowe rejestracji sc) lub zmian aktów, jest przenoszona w formie odzwierciedleń cyfrowych do rejestru stanu cywilnego? ☐ TAK ☐ NIE
IV.22	W jakim języku sporządzone są akty sc z lat 1917 – 1922 i 1939 – 1945

V. Gospodarka odpadami komunalnymi [GOK]

CELE

Cel ogólny	Objęcie opłatami za gospodarowanie odpadami wszystkich podmiotów zobowiązanych do ich ponoszenia oraz maksymalizacja ściegłości opłat.
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Zapewnienie wpływu opłat za zagospodarowanie odpadami przez wszystkie zobowiązane podmioty w terminie ustalonym przez poszczególne miasta/gminy (pożądana wielkość 100 %).

WSKAŹNIKI

E	Wskaźnik efektywności – deklaracje i zawiadomienia	$W_{1EFGO} = (L_D + L_Z) / L_{EGO}$ Liczba złożonych deklaracji i wysłanych zawiadomień o zmianie stawki, która w takim wypadku zastępuje zmianę deklaracji niezależnie od metody naliczania opłaty w przeliczeniu na liczbę etatów realizujących zadania służące wymiarowi i kontroli opłaty za odbiór odpadów komunalnych.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje obciążenie 1 etatu i pozwala określić wydajność pracowników realizujących zadanie.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest wydajność przy realizacji usługi. Wartość tego wskaźnika powinno się analizować wspólnie ze wskaźnikami skuteczności i terminowości.
	Przykład	$W_{1EFGO} = (500 + 60080) / 4 = 15145$ a każdy z 4 etatów realizujący zadania gospodarki odpadami komunalnymi zgodnie z zakresem swoich czynności w ciągu roku przypada 15020 deklaracji i wysłanych zawiadomień.
E	Wskaźnik efektywności - postępowania	$W_{2EFGO} = (L_P + L_{ZP}) / L_{EGO}$ Liczba prowadzonych i liczba zakończonych (prowadzonych na przełomie roku) w badanym roku postępowań administracyjnych

V. Gospodarka odpadami komunalnymi [GOK]

		na liczbę etatów realizujących zadania służące wymiarowi i kontroli opłaty za odbiór odpadów komunalnych.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje obciążenie 1 etatu i pozwala określić wydajność pracowników realizujących zadanie.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest wydajność przy realizacji usługi. Wartość tego wskaźnika powinno się analizować wspólnie ze wskaźnikami skuteczności i terminowości.
	Przykład	$W_{2_EFEGO} = (200+30)/4 = 57,5$ na każdy z 4 etatów realizujący zadania gospodarki odpadami komunalnymi zgodnie z zakresem swoich czynności w ciągu roku przypada 57,5 prowadzonych i zakończonych postępowań.
S	Wskaźnik skuteczności	$W_{SKGO} = (K_{PO}/K_{ZD}) * 100$ K_{PO} - pozyskana kwota opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi odniesiona do K_{ZD} - zadeklarowanej kwoty wynikającej z deklaracji oraz decyzji na dzień 31 grudnia badanego roku.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje stopień skuteczności poboru opłat za gospodarowanie odpadami.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym wyższy stopień skuteczności poboru opłat.
	Przykład	$W_{SKGO} = (5680000/6080000) * 100 = 93,4$ W danym roku skuteczność poboru opłat wyniosła 93,4.

V.	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników gospodarki odpadami komunalnymi
V.1	Liczba wszystkich etatów realizujących zadanie związane z gospodarką odpadami komunalnymi (bez księgowania wpłat oraz prowadzenia egzekucji) (średnia w roku objętym badaniem) [L_{EGO}]
V.2	Liczba złożonych deklaracji niezależnie od metody naliczania opłaty w badanym roku (uwzględniamy wszystkie deklaracje łącznie z korektami) [L_D]
V.3	Liczba wystanych zawiadomień o zmianie stawki [L_Z]
V.4	Liczba prowadzonych w badanym roku postępowań administracyjnych [L_P]
V.5	Liczba zakończonych (prowadzonych na przełomie roku) postępowań administracyjnych [L_{ZP}]
V.6	Poziom ograniczenia masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji przekazanych do składowania zgodnie z ustawowym limitem [P_{R1}]
V.7	Poziom recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku: papieru, metalu, tworzyw sztucznych i szkła zgodnie z ustawowym limitem. Poziom liczony łącznie dla wszystkich frakcji odpadów komunalnych [P_{R2}]
V.8	Poziom recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku, innych niż niebezpieczne odpadów budowlanych i rozbiórkowych zgodnie z ustawowym limitem [P_{R3}]
V.9	Zadeklarowana kwota wynikająca z deklaracji oraz decyzji należna na dzień 31 grudnia badanego roku [K_{ZD}]
V.10	Pozyskana kwota opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi na dzień 31 grudnia badanego roku [K_{PO}]
V.11	Koszty łączne funkcjonowania systemu gospodarowania odpadami komunalnymi w badanym roku (koszty brutto) [K_{SGO}]. $V.11 = V.12 + V.13 + V.14 + V.15 + V.17 + V.18 + V.19 + V.20$
V.12	Koszty odbierania, transportu i zbierania odpadów komunalnych w badanym roku (koszty brutto) [K_{OTZ}]

V.	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników gospodarki odpadami komunalnymi
V.13	Koszty odzysku i unieszkodliwiania odpadów komunalnych w badanym roku (koszty brutto) [K_{OU}]
V.14	Koszty tworzenia i utrzymywania punktów selektywnego zbierania odpadów komunalnych w badanym roku (koszty brutto) [K_{PS}]
V.15	Koszty obsługi administracyjnej systemu gospodarowania odpadami komunalnymi w badanym roku [K_{OA}]
V.16	Jakie są składowe kosztów administracyjnych ujętych w kalkulacji za dany rok. ⁹ W sekcji „do pobrania” udostępniony został formularz, który po uzupełnieniu należy przesać na adres benchmarking@silesia.org.pl w pliku o nazwie GO.V.16
V.17	Koszty związane z prowadzeniem kampanii ekologicznej w zakresie prawidłowego postępowania z odpadami komunalnymi [K_{KE}]
V.18	Koszty związane z usuwaniem odpadów komunalnych z miejsc nieprzeznaczonych do ich składowania i magazynowania [K_{UO}]
V.19	Inne koszty zgodne z ustawą, będące składnikami łącznych kosztów systemu [K_{INNE}] Prosimy o wskazanie w uwagach czego dotyczą dodatkowe koszty. Inne koszty to np. dodatkowe ekspertyzy i analizy (których nie uwzględniono w składowych kosztach administracyjnych), np. zapisy umów z firmami (na rozwój infrastruktury firmy) które ujęto w V.11 a nie ujęto w V.12- V.18.
V.20	Inne wpływy zgodne z ustawą, będące składnikami łącznych kosztów systemu [W_{INNE}] Prosimy o wskazanie w uwagach czego dotyczą dodatkowe wpływy. Inne wpływy to np. różnego rodzaju dofinansowania (np. z WFOŚiGW), nagrody - np. Puchar Recyklingu), które ujęto w V.11, a nie są składnikami łącznych kosztów (V.12 – V.18)

VI. Monitorowanie zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości [MZP]

CELE

Cel ogólny		Maksymalizacja ściągalności podatku od nieruchomości poprzez optymalizację procesu działań prowadzących do uzyskania zapłaty podatku.
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu		Zapobieganie przedawnieniu zaległości podatkowych z tytułu podatku od nieruchomości (pożądana wielkość 100 %).
S	Wskaźnik zabezpieczenia	$W_{ZAB} = [(K_{ZAH} / (K_{ZP} + K_{ZF})) * 100]$ K _{ZAH} -kwota zaległości (osoby prawne i fizyczne) zabezpieczona hipotekami i zastawami skarbowymi na dzień 31 grudnia danego roku objętego benchmarkingiem do kwoty zaległości na dzień 31 grudnia roku objętego benchmarkingiem – osoby fizyczne i prawne.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje, jaki jest poziom zabezpieczenia zaległości.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym wyższy poziom zabezpieczenia zaległości.
	Przykład	$W_{ZAB} = (6\,468\,592 / 14\,256\,940,9) * 100 = 45,37$. Wskaźnik zabezpieczenia wynosi 45,37. Zaległości podatkowe osób prawnych i fizycznych zabezpieczone są w 45,37 %.
S	Wskaźnik windykacji	$W_{WP} = (K_{TWP} / (K_{ZP} - K_{ZPN})) * 100$

⁹ Przykładowe koszty składowe, jakie należy brać pod uwagę: wynagrodzenia i pochodne, wydatki osobowe niezaliczane do wynagrodzenia, wynagrodzenia bezosobowe, dodatkowe wynagrodzenie roczne, nagrody (bez nagród jubileuszowych), czynsze, podróże służbowe, zakup energii, usługi remontowe, usługi zdrowotne, różne opłaty i składki, szkolenia pracowników, odpis na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, usługi telefoniczne, ekspertyzy i analizy, materiały i wyposażenie, usługi pozostałe, usługa udostępnienia i wdrożenia oprogramowania, asysta techniczna i konserwacja podsystemów informatycznych, wydatki – zakupy inwestycyjne, koszty postępowania sądowego i prokuratorskiego.

VI. Monitorowanie zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości [MZP]

	(osoby prawne)	Wskaźnik windykacji - objęcia należności zaległej w stosunku do osób prawnych tytułami wykonawczymi pokazuje % kwoty objętej tytułami wykonawczymi K_{TWP} w stosunku do kwoty zaległości na dzień 31 grudnia roku objętego benchmarkingiem K_{ZP} (pomniejszone o zaległości przypadające od firm w upadłości K_{ZPN}).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje stopień objęcia należności zaległej tytułami wykonawczymi – osoby prawne.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym wyższa kwota zaległości objęta tytułami wykonawczymi.
	Przykład	$W_{WP} = (4\,000\,000 / (10\,000\,000 - 1\,000\,000)) * 100 = 44,4$ Wskaźnik windykacji wyniósł 44,4.
S	Wskaźnik Windykacji (osoby fizyczne)	$W_{WF} = (K_{TWF} / (K_{ZF} - K_{ZFN})) * 100$ Wskaźnik windykacji – objęcia należności zaległej w stosunku do osób fizycznych tytułami wykonawczymi pokazuje relację kwoty objętej tytułami wykonawczymi K_{TWF} w stosunku do kwoty zaległości na dzień 31 grudnia roku objętego benchmarkingiem pomniejszone o zaległości od podmiotów w upadłości K_{ZFN} .
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje stopień objęcia należności zaległej tytułami wykonawczymi – osoby fizyczne.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym wyższa kwota zaległości objęta tytułami wykonawczymi.
	Przykład	$W_{WF} = (2\,000\,000 / (3\,500\,000 - 500\,000)) * 100 = 66,7$ Wskaźnik windykacji wyniósł 66,7.
E	Wskaźniki efektywności Liczba tyt. wyk. (osoby prawne)	$W_{LTP} = (L_{TWP} / L_{EMP})$ Liczba wystawionych tytułów wykonawczych w stosunku do osób prawnych na dzień 31 grudnia danego roku – L_{TWP} w stosunku do liczby etatów L_{EMP} realizujących zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile wystawionych tytułów wykonawczych wypada na 1 etat realizujący zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości.
	Interpretacja	Interpretacja łącznie ze wskaźnikiem dla osób fizycznych i kwotą objętą tytułami wykonawczymi dla osób fizycznych oraz prawnych. Wskaźnik pokazuje obciążenie pracowników liczbą wystawianych tytułów wykonawczych.
	Przykład	$W_{LTP} = (283 / 1,12) = 252,7$ Na 1 etat, który w zakresie swoich czynności monitoruje zaległości podatkowe w zakresie podatku od nieruchomości przypada 252,7 wystawionych tytułów wykonawczych.
E	Wskaźnik efektywności Liczba tyt. wyk. (osoby fizyczne)	$W_{LTF} = (L_{TWF} / L_{EMF})$ Liczba wystawionych tytułów wykonawczych w stosunku do osób fizycznych na dzień 31 grudnia danego roku – L_{TWF} w stosunku do liczby etatów L_{EMF} realizujących zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile wystawionych tytułów wykonawczych wypada na 1 etat realizujący zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości.
	Interpretacja	Interpretacja łącznie ze wskaźnikiem dla osób prawnych i kwotą objętą tytułami wykonawczymi dla osób fizycznych oraz prawnych.

VI. Monitorowanie zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości [MZP]

		Wskaźnik pokazuje. Wskaźnik pokazuje obciążenie pracowników liczbą wystawionych tytułów wykonawczych.
	Przykład	$W_{LTF} = (2786/4,36) = 639$ Na 1 etat realizujący zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości przypada 639 wystawionych tytułów wykonawczych.
S	Wskaźnik skuteczności -przedawnienia (osoby prawne)	$W_{PNP} = (K_{NPP} / K_{ZP}) * 100$ Wskaźnik przedawnionych należności od osób prawnych liczony jako stosunek kwoty należności przedawnionych w danym roku - K_{NPP} do kwoty zaległości na dzień 31 grudnia roku objętego benchmarkingiem - K_{ZP} .
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje relację kwoty należności przedawnionych w danym roku w stosunku do kwoty zaległości.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym mniejsza skuteczność egzekucji i większa możliwość utraty potencjalnych dochodów.
	Przykład	$W_{PNP} = (356\,813 / 10\,773\,926) * 100 = 3,31$ Wskaźnik przedawnionych należności od osób prawnych wyniósł 3,31.
S	Wskaźnik skuteczności - przedawnienia (osoby fizyczne)	$W_{PNF} = (K_{NPF} / K_{ZF}) * 100$ Wskaźnik przedawnionych należności od osób fizycznych liczony jako stosunek kwoty należności przedawnionych w danym roku - K_{NPF} do kwoty zaległości na dzień 31 grudnia objętego benchmarkingiem - K_{ZF} .
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje relację kwoty należności przedawnionych w danym roku w stosunku do kwoty zaległości.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym mniejsza skuteczność egzekucji i większa możliwość utraty potencjalnych dochodów.
	Przykład	$W_{PNF} = (143\,025 / 3\,483\,014) * 100 = 4,1$ Wskaźnik przedawnionych należności od osób fizycznych wyniósł 4,1.

VI.	Dane (mierniki) do wyliczenia wskaźników monitorowania zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości
VI.1	Liczba etatów realizujących zadania dotyczące wymiaru podatku od nieruchomości – średnia w roku [L_{EMZP}] Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godziny nadliczbowe, należy doliczyć % etatu. Liczba etatów oznacza liczbę etatów obciążeniowych (przeliczeniowych) tj. jeśli dany pracownik poświęca na realizację zadania 10 godzin z 40 godzin tygodnia pracy to jest to 0,25 etatu.
VI.2	Liczba etatów realizujących zadania dotyczące wymiaru podatku od nieruchomości w stosunku do osób prawnych - średnia w roku [L_{EP}] Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godziny nadliczbowe, należy doliczyć % etatu. Liczba etatów oznacza liczbę etatów obciążeniowych (przeliczeniowych) tj. jeśli dany pracownik poświęca na realizację zadania 10 godzin z 40 godzin tygodnia pracy to jest to 0,25 etatu.
VI.3	Liczba etatów realizujących zadania dotyczące wymiaru podatku od nieruchomości w stosunku do osób fizycznych - średnia w roku [L_{EF}] Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godziny nadliczbowe, należy doliczyć % etatu. Liczba etatów oznacza liczbę etatów obciążeniowych (przeliczeniowych) tj.

VI.	Dane (mierniki) do wyliczenia wskaźników monitorowania zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości
	jeśli dany pracownik poświęca na realizację zadania 10 godzin z 40 godzin tygodnia pracy to jest to 0,25 etatu.
VI.4	Liczba postępowań podatkowych ogółem zrealizowanych (tj. zakończonych) (na dzień 31 grudnia danego roku) [L_{pp}]
VI.5	Powierzchnia budynków w m2 deklarowana przez osoby prawne do opodatkowania [L_{pBP}]
VI.6	Liczba postępowań w stosunku do osób prawnych (nie podaje się tutaj złożonych deklaracji i ich korekt) [L_{POP}]
VI.7	Liczba deklaracji i korekt w stosunku do osób prawnych [L_{POPK}]
VI.8	Liczba postępowań w stosunku do osób fizycznych zakończona wydaniem decyzji ustalających [L_{POF}]
VI.9	Powierzchnia gruntów w m2 deklarowana przez osoby prawne do opodatkowania [L_{PGP}]
VI.10	Wartość budowli deklarowana przez osoby prawne do opodatkowania [L_{WBP}]
VI.11	Powierzchnia budynków w m2 objęta opodatkowaniem w stosunku do osób fizycznych [L_{PBF}]
VI.12	Powierzchnia gruntów w m2 objęta opodatkowaniem w stosunku do osób fizycznych [L_{PGF}]
VI.13	Wartość budowli objęta opodatkowaniem przez osoby fizyczne [L_{WBF}]
VI.14	Liczba wszystkich podatników (każdy z małżonków jest oddzielnym podatnikiem) (na dzień 31 grudnia danego roku) [L_{WP}]
VI.15	Kwota wszystkich zaległości w zakresie podatku od nieruchomości na dzień 31 grudnia danego roku (obejmująca również zaległości dotyczące poprzednich lat) [K_{ZPF}]
VI.16	Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości na dzień 31 grudnia danego roku – osoby fizyczne (obejmująca również zaległości dotyczące poprzednich lat) [K_{ZF}]
VI.17	Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości (osoby prawne i fizyczne) zabezpieczona hipotekami i zastawami skarbowymi na dzień 31 grudnia danego roku [K_{ZAH}]
VI.18	Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości na dzień 31 grudnia danego roku - osoby prawne (obejmująca również zaległości dotyczące poprzednich lat) [K_{ZP}]
VI.19	Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości – osoby prawne na dzień 31 grudnia danego roku objętego benchmarkingiem, których nie można wyegzekwować ze względu na upadłość podmiotu [K_{ZPN}]
VI.20	Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości – osoby fizyczne na dzień 31 grudnia danego roku objętego benchmarkingiem, których nie można wyegzekwować [K_{ZFN}]
VI.21	Kwota objęta tytułami wykonawczymi w stosunku do osób prawnych w zakresie podatku od nieruchomości - stan na dzień 31 grudnia badanego roku. Dotyczy również tytułów wykonawczych wystawionych w latach poprzednich [K_{TWP}]
VI.22	Kwota objęta tytułami wykonawczymi w stosunku do osób fizycznych w zakresie podatku od nieruchomości - stan na dzień 31 grudnia badanego roku. Dotyczy również tytułów wykonawczych wystawionych w latach poprzednich [K_{TWF}]
VI.23	Liczba etatów realizujących zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości – osoby prawne [L_{EMP}]
VI.24	Liczba etatów realizujących zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości - osoby fizyczne [L_{EMF}]
VI.25	Liczba wystawionych tytułów wykonawczych w stosunku do osób prawnych w danym roku [L_{TWP}]
VI.26	Liczba wystawionych tytułów wykonawczych w stosunku do osób fizycznych w danym roku [L_{TWF}]
VI.27	Liczba wystawionych upomnień w stosunku do osób fizycznych w danym roku [L_{TWUF}]

VI.	Dane (mierniki) do wyliczenia wskaźników monitorowania zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości
VI.28	Liczba wystawionych upomnień w stosunku do osób prawnych w danym roku [L_{TwUp}]
VI.29	Liczba wszystkich tytułów wykonawczych wystawianych w danym roku (obejmuje także tytuły wykonawcze w zakresie podatków i opłat lokalnych inne niż z podatku od nieruchomości). Dotyczy osób fizycznych [L_{WTF}]
VI.30	Kwota objęta tytułami wykonawczymi w danym roku (obejmuje także tytuły wykonawcze w zakresie podatków i opłat lokalnych inne niż z podatku od nieruchomości). Dotyczy osób fizycznych [K_{WTF}]
VI.31	Kwota odpisanych należności przedawnionych ogółem w danym roku w zakresie podatku od nieruchomości [K_{NPO}]
VI.32	Kwota odpisanych należności przedawnionych w danym roku w odniesieniu do osób fizycznych w zakresie podatku od nieruchomości [K_{NPF}]
VI.33	Kwota odpisanych należności przedawnionych w danym roku w odniesieniu do osób prawnych w zakresie podatku od nieruchomości [K_{NPP}]
VI.34	Liczba podatników (osoby fizyczne i prawne), których dotyczyły należności przedawnione w zakresie podatku od nieruchomości [L_{POD}] w danym roku. W przypadku współwłasności wszystkich współwłaścicieli, których dotyczy przedawnienie traktujemy jako jednego podatnika.
VI.35	Liczba wszystkich etatów (przeliczeniowych) realizujących zadania dotyczące wymiaru, księgowości oraz windykacji podatku od nieruchomości w danym roku (średniorocznie) [L_{EP}]. Należy zsumować wszystkich pracowników (przeliczonych na wszystkie etaty) uczestniczących w procesie wymierzania i ewidencjonowania podatku od nieruchomości oraz jego windykacji. Ujmujemy wszystkie etaty, łącznie z kierownikiem referatu/naczelnikiem wydziału oraz sekretariatem. Jeśli przy realizacji zadania uczestniczyli stażyści i pracownicy interwencyjni należy wliczyć proporcjonalnie. Ujmujemy wszystkich pracowników komórek, bez względu jakie czynności wykonywali, jeżeli dotyczyły wymiaru, monitorowania zaległości podatkowych, windykacji i księgowości podatkowej podatku od nieruchomości, zarówno osób fizycznych jak i prawnych.

VII. Realizacja zadań (własnych określonych dla powiatu) w zakresie komunikacji (rejestracja pojazdów, stacje kontroli pojazdów, ośrodki szkolenia kierowców) [KOM]

Nadzór nad przedsiębiorcami prowadzącymi stacje kontroli pojazdów

Cel ogólny	Rzetelna i zgodna z przepisami prawa realizacja zadań
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Przeprowadzenie co najmniej raz w roku kontroli przedsiębiorców prowadzących stacje kontroli pojazdów

WSKAŹNIKI

S	Wskaźnik skuteczności - stacje kontroli pojazdów	$W_{SKSK} = (L_{PKSKP} / L_{SKP}) * 100$ Liczba stacji kontroli pojazdów w których przeprowadzono kontrole/Liczba stacji kontroli pojazdów ogółem * 100
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje, w jakim stopniu osiągnięto ustalony cel operacyjny, czyli jak wiele SKP zostało skontrolowanych w ciągu roku w stosunku do liczby Stacji
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika, tym w % wyższy jest stopień realizacji celu. Pożądanym celem jest wielkość wskaźnika na poziomie 100%. Wartość wskaźnika poniżej 100% będzie oznaczała występowanie

		niezgodności w realizacji procesu
	Przykład	$W_{SK} = (9/10) * 100\% = 90\%$ W danym roku 90% stacji kontroli pojazdów zostało objętych kontrolą. Cel operacyjny nie został osiągnięty.
E	Wskaźnik efektywności - stacje kontroli pojazdów	$W_{EFESK} = (L_{SKP} / L_{ETSKP})$ Liczba stacji kontroli pojazdów w przeliczeniu na liczbę etatów realizujących zadanie związane z kontrolą stacji kontroli pojazdów
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile stacji kontroli pojazdów wypada na 1 etat realizujący zadanie związane z kontrolą stacji pojazdów
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większa jest wydajność przy realizacji usługi
	Przykład	$W_{EFESK} = (10/0,25) = 40$ Na 1 etat przypada 40 stacji kontroli pojazdów.

Nadzór nad przedsiębiorcami prowadzącymi ośrodki szkolenia kierowców

Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Przeprowadzenie co najmniej raz w roku kontroli przedsiębiorców prowadzących ośrodki szkolenia kierowców
---	--

WSKAŹNIKI

S	Wskaźnik skuteczności -ośrodki szkolenia kierowców	$W_{SKOSK} = (L_{PKOSK} / L_{OSK}) * 100$ Liczba ośrodków szkolenia kierowców, w których przeprowadzono kontrole /Liczba ośrodków szkolenia kierowców ogółem * 100
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje, w jakim stopniu osiągnięto ustalony cel operacyjny, czyli jak wiele SKP zostało skontrolowanych w ciągu roku w stosunku do liczby Stacji
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika, tym w % wyższy jest stopień realizacji celu. Pożądanym celem jest wielkość wskaźnika na poziomie 100%. Wartość wskaźnika poniżej 100% będzie oznaczała występowanie niezgodności w realizacji procesu
	Przykład	$W_{SK} = (10/14) * 100 = 71,40\%$ W danym roku skontrolowano 71,40% ośrodków szkolenia kierowców.
E	Wskaźnik efektywności -ośrodki szkolenia kierowców	$W_{EFESK} = (L_{OSK} / L_{ETOSK})$ Liczba ośrodków szkolenia kierowców w przeliczeniu na liczbę etatów realizujących zadanie związane z kontrolą ośrodków szkolenia kierowców
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile ośrodków szkolenia kierowców wypada na 1 etat realizujący zadanie związane z kontrolą ośrodków szkolenia kierowców
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większa jest wydajność przy realizacji usługi
	Przykład	$W_{EFE} = 14/0,5 = 28$ Średnio na 1 etat w jst przypada 28 ośrodków szkolenia kierowców.

Rejestracja pojazdów

Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Efektywne w jak najkrótszym i jak najdogodniejszym czasie dla klienta realizowanie zadań
---	--

WSKAŹNIKI

E	Wskaźnik efektywności -wydane dowody rejestracji	$W_{EDR} = (L_{WDR} / L_{ETRP})$ Liczba wydanych dowodów rejestracyjnych i pozwoleń czasowych w stosunku do liczby etatów realizujących zadanie
	Uzasadnienie	Efektywność (dowody rejestracyjne i pozwolenia czasowe) obliczana jest, jako stosunek liczby wydanych dowodów rejestracyjnych i pozwoleń czasowych w przeliczeniu na 1 etat. Wskaźnik W_{EDR} pokazuje obciążenie 1 etatu i pozwala określić wydajność pracowników realizujących zadanie. Im wyższa wartość tego wskaźnika tym większa jest wydajność przy realizacji usługi.
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większa jest wydajność przy realizacji usługi
	Przykład	$W_{EDR} = (35887/9) = 3987$ Średnio w ramach 1 etatu wydano 3987 dowodów rejestracyjnych i pozwoleń czasowych
E	Wskaźnik efektywności -rejestracja pojazdów	$W_{ERP} = (L_{HRP}/40)*100$ Liczba godzin, w których klient może dokonać rejestracji pojazdów w ciągu tygodnia/ nominalny czas pracy w tygodniu (40 godzin).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaki procent nominalnego czasu przeznaczony jest na tę czynność. Wskaźnik pokazuje jaki % czasu przeznaczony jest na bezpośrednią obsługę klienta.
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym większa dostępność usługi rejestracji pojazdów dla klientów
	Przykład	$W_{ERP} = (36/40)*100 = 90\%$ Tylko 10% czasu pracy jest wyłączone z obsługi klienta w zakresie rejestracji pojazdów
E	Wskaźnik efektywności -obsługa interesantów	$W_{EOI} = (L_{HOI}/40)*100$ Liczba godzin przeznaczonych na obsługę interesanta w ciągu tygodnia w przeliczeniu do czasu nominalnego tygodnia (40)
	Uzasadnienie	Wskaźnik W_{EOI} pokazuje, jaki procent nominalnego czasu przeznaczony jest na tę czynność
	Interpretacja	Im wyższa wartość tego wskaźnika tym większa liczba godzin jest poświęcona na obsługę interesanta
	Przykład	$W_{EOI} = (38/40)*100$ 95% czasu pracy przeznaczone jest na obsługę klienta.

VII.	Dane (mierniki) do wyliczenia wskaźników realizacja zadań (własnych określonych dla powiatu) w zakresie komunikacji (rejestracja pojazdów, stacje kontroli pojazdów, ośrodki szkolenia kierowców)
VII.1	Liczba etatów wraz z Naczelnikiem Wydziału realizujących zadanie (średnia z roku) [L_{ET}]
VII.2	Liczba etatów obsługujących rejestrację pojazdów oraz ewidencjonowanie wraz z Kierownikiem Referatu [L_{ETRP}]
VII.3	Liczba etatów kontrolujących ośrodki szkolenia kierowców [L_{ETOSK}]
VII.4	Liczba etatów kontrolujących stacje kontroli pojazdów [L_{ETSKP}]
VII.5	Liczba wydanych dowodów rejestracyjnych oraz pozwoleń czasowych w roku (dane podane

	wg sprawozdania z opłat ewidencyjnych CEPiK) [L_{WDR}]
VII.6	Liczba godzin, w których klient może dokonać rejestracji pojazdów w ciągu tygodnia [L_{HRP}]
VII.7	Liczba godzin przeznaczonych na bezpośrednią obsługę interesanta w ciągu tygodnia [L_{HOI}]
VII.8	Liczba stacji kontroli pojazdów, w których przeprowadzono kontrole [L_{PKSKP}] Jeśli w danej stacji przeprowadzono więcej niż 1 kontrolę w danym roku to należy liczyć ją jeden raz (chodzi o liczbę stacji kontroli, a nie liczbę przeprowadzonych kontroli).
VII.9	Liczba stacji kontroli pojazdów [L_{SKP}]
VII.10	Liczba ośrodków szkolenia kierowców, w których przeprowadzono kontrole [L_{PKOSK}] Jeśli w danym ośrodku szkolenia prowadzono więcej niż 1 kontrolę w danym roku to należy liczyć go jeden raz (chodzi o liczbę ośrodków poddanych kontroli, a nie liczbę przeprowadzonych kontroli)
VII.11	Liczba ośrodków szkolenia kierowców [L_{OSK}]

VIII. Utrzymanie infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia (z perspektywą pomiaru zarządzania energią) [OŚ]

Cele

Cel ogólny	Zapewnienie ciągłości działania oświetlenia miejskiego przy minimalizacji kosztów.
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Dążenie do niezwiększania kosztów bieżącego utrzymania 1 punktu oświetleniowego w stosunku do roku poprzedniego.

Wskaźniki

E/S	Wskaźnik efektywności kosztowej oświetlenia	$W_{EKOŚ} = K_E / L_{PO}$ Wskaźnik efektywności kosztowej oświetlenia przedstawia stosunek sumy kosztów oświetlenia (całkowite koszty zakupu energii, jej dystrybucji i bieżącego utrzymania infrastruktury oświetleniowej) do liczby punktów oświetleniowych.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaki jest rzeczywisty koszt utrzymania 1 punktu oświetleniowego niezależnie od sposobu zarządzania i struktury własności.
	Interpretacja	Im niższa wartość tego wskaźnika tym efektywność wyższa.
	Przykład	$W_{EKOŚ} = 725\,381 / 1\,908 = 380,18$ Koszt utrzymania 1 punktu oświetleniowego wynosi 380,18 zł.
E	Wskaźnik efektywności kosztowej zakupu energii na potrzeby oświetlenia	$W_{EKZ} = K_{EZ} / L_{MWh}$ Wskaźnik efektywności kosztowej zakupu energii prezentuje średni koszt zakupu energii MWh niezależnie od struktury własnościowej infrastruktury wykorzystywanej na potrzeby oświetlenia miasta/gminy.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaki jest jednostkowy koszt zakupu energii.
	Interpretacja	Im niższa jest wartość tego wskaźnika tym większa efektywność kosztowa zakupu energii.
	Przykład	$W_{EKZ} = 2\,195\,601,56 / 8\,900 = 246,70$ Koszt jednostkowy zakupu energii wynosi 246,70 zł.
E	Wskaźnik efektywności kosztowej bieżącego utrzymania punktu oświetleniowego	$W_{EKB} = K_{EB} / L_{PO}$ Wskaźnik efektywności kosztowej bieżącego utrzymania punktu oświetleniowego niezależnie od struktury własnościowej to stosunek kosztów bieżącego utrzymania infrastruktury punktów oświetleniowych do liczby oprav oświetleniowych.

VIII. Utrzymanie infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia (z perspektywą pomiaru zarządzania energią) [OŚ]

Uzasadnienie	Wskaźnik pozwala wnioskować jaki wpływ na koszty oświetlenia mają koszty bieżącego utrzymania infrastruktury oświetleniowej.
Interpretacja	Im niższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest efektywność kosztowa bieżącego utrzymania punktów oświetleniowych
Przykład	$W_{EKB} = 1\,012\,555,87 / 12\,601 = 80,40$ Koszt jednostkowy utrzymania punktów oświetleniowych to 80,40 zł.

VIII.	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników utrzymania infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia
VIII.1	Liczba etatów realizujących zadanie nieuwzględniająca naczelnika wydziału i osoby obsługujące sekretariat wydziału (średnia z roku) [$L_{EOŚ}$] Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godz. nadliczbowe, należy doliczyć %etatu. Liczba etatów oznacza liczbę etatów obciążeniowych (przeliczeniowych) tj. jeśli dany pracownik poświęca na realizację zadania 10 godz. z 40 godz. tygodnia pracy to jest to 0,25 etatu.
VIII.2	Liczba oprav oświetleniowych na dzień 31 grudnia danego roku (ogółem) [L_{PO}]
VIII.3	Liczba oprav oświetleniowych na dzień 31 grudnia danego roku będących własnością gminy [L_{POM}]
VIII.4	Liczba oprav oświetleniowych na dzień 31 grudnia danego roku niebędących własnością gminy [L_{POI}]
VIII.5	Całkowity koszt bieżącego utrzymania w gotowości punktów oświetleniowych (niezależnie od struktury własności): koszty zakupu energii elektrycznej + koszty usługi dystrybucji + koszty bieżącego utrzymania infrastruktury oświetleniowej (zł) [K_{CU}] = [K_{EZ}] + [K_{ED}] + [K_{EB}]
VIII.6	Koszt zakupu energii dla punktów oświetleniowych (niezależnie od struktury własności) (zł) [K_{EZ}]
VIII.7	Koszt usługi dystrybucji energii dla punktów oświetleniowych (niezależnie od struktury własności) (zł) [K_{ED}]
VIII.8	Koszt bieżącego utrzymania infrastruktury punktów oświetleniowych (niezależnie od struktury własności) (zł) [K_{EB}]
VIII.9	Wydatki majątkowe na budowę nowej infrastruktury oświetleniowej (zł) [W_{NO}]
VIII.10	Wydatki majątkowe na modernizację istniejącej infrastruktury oświetleniowej (zł) [W_{MO}]
VIII.11	Liczba zakupionych MWh energii na potrzeby oświetlenia [L_{MWh}]
VIII.12	Zużycie energii elektrycznej dla jednego punktu oświetleniowego (niezależnie od struktury własności)(MWh) $Z_{MWh.pkt} = [L_{MWh}] / [L_{PO}]$
VIII.13	Średnia moc punktu oświetleniowego przy założeniu średniego czasu świecenia w roku 4100 h (W) $P_{PO} = [L_{MWh}] \times 1000000 / L_{PO} \times 4100_h$
VIII.14	Czy w badanym roku podjęte zostały działania w zakresie: ☐ obniżenia kosztów zakupu energii ☐ obniżenia kosztów zużycia energii ☐ modernizacji oprav oświetleniowych ☐ zastosowania nowszych technologii ☐ inne (proszę opisać w punkcie VIII.14)
VIII.15	Proszę opisać, na czym polegały działania wskazane w punkcie VIII.14. Pytanie opisowe – opis proszę wysłać na adres benchmarking@silesia.org.pl w pliku o nazwie OŚ.VIII.15. ☐ wysłano

VIII.	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników utrzymania infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia
	☐ nie wysłano
VIII.16	Czy gmina stosuje dodatkowe narzędzia wspomagające zarządzanie infrastrukturą oświetleniową? ☐ TAK ☐ NIE
VIII.17	Czy stosowane są w gminie rozwiązania w zakresie zarządzania oświetleniem, które mogłyby być zastosowane w innych gminach? (dobre praktyki) ☐ TAK ☐ NIE Jeżeli tak, to proszę krótko opisać rozwiązania – opis proszę wysłać na adres benchmarking@silesia.org.pl w pliku o nazwie OŚ.VIII.17.
VIII.18	Czy jest porównywana liczba MWh na fakturach zakupionej energii elektrycznej na potrzeby oświetlenia z liczbą MWh na fakturach za dystrybucję w danych okresach? ☐ TAK ☐ NIE Jeżeli tak, to proszę w uwagach podać liczbę zidentyfikowanych różnic.
VIII.19	Czy prowadzona jest kontrola funkcjonującego oświetlenia (np. sposobu określenia procentowej ilości nieświejących punktów świetlnych)? ☐ TAK ☐ NIE

IX. Organizacja sieci szkół publicznych (kształcenie obowiązkowe) – w zakresie wyników nauczania oraz zasad i struktury finansowania [SZKOL]

CELE

Cel ogólny	Tworzenie warunków, które zapewnią każdemu uczniowi/wychowankowi umiejętności niezbędne do pomyślnego życia, działania we współczesnym społeczeństwie i gospodarce, które wzmocnią szanse młodzieży na rynku pracy.
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Poprawa wyników egzaminów zewnętrznych na każdym poziomie nauczania w stosunku do roku poprzedniego.

Wskaźniki

S	Wskaźnik wyników nauczania w gimnazjach i szkołach prowadzących klasy gimnazjalne	$W_{WNG} = \frac{(GHH_{SN} + GHJP_{SN} + GM_{SN} + GMP_{SN}) / G_{LN} * 0,25}{((GHH_{SN-1} + GHJP_{SN-1} + GM_{SN-1} + GMP_{SN-1}) / G_{LN-1} * 0,25)} * 100$ Iloraz średniej arytmetycznej stanin z egzaminu humanistycznego (z historii i wiedzy o społ. oraz języka polskiego) i matematyczno – przyrodniczego (z matematyki i przyrody), osiągniętych przez gimnazjalistów w badanym okresie do średniej w roku poprzedzającym.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje zmianę (polepszenie lub pogorszenie) przeciętnej pozycji szkół danej JST wśród wszystkich szkół w danym OKE pod kątem wyników osiąganych przez uczniów na egzaminie.
	Interpretacja	Wartość powyżej 100% oznacza poprawę (im wyższa wartość powyżej 100 tym większa poprawa) wyników osiąganych przez uczniów; wartość poniżej 100% oznacza pogorszenie wyników rok do roku. W związku z połączeniem w jednym wskaźniku wyników obu egzaminów poprawa lub pogorszenie wskaźnika nie musi oznaczać poprawy lub pogorszenia wyników obu egzaminów ale może być również skutkiem pogorszenia jednego przy równoczesnym poprawieniu drugiego wyniku.

IX. Organizacja sieci szkół publicznych (kształcenie obowiązkowe) – w zakresie wyników nauczania oraz zasad i struktury finansowania [SZKOL]

	Przykład	$W_{WNG} = ((18+18+15+15)/3 \cdot 0,25) / ((17+16+15+14)/3 \cdot 0,25) \cdot 100 = 108\%$ Średnie wyniki w szkołach poprawiły się o 8%.
S	Wskaźnik zdawalności egzaminu maturalnego	$W_{ZM} = (A_{MZN} / A_{MN}) / (A_{MZN-1} / A_{MN-1}) \cdot 100$ Iloraz wskaźnika zdawalności matur w roku objętym badaniem w stosunku do wskaźnika z roku poprzedzającego.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje zmianę (polepszenie lub pogorszenie) wskaźnika liczby absolwentów, którzy zdali egzamin maturalny w stosunku do ogólnej liczby absolwentów.
	Interpretacja	Wartość powyżej 100% oznacza poprawę (im wyższa tym większą) wskaźnika procentowego uczniów, którzy zdali egzamin maturalny; wartość poniżej 100% oznacza pogorszenie wyników rok do roku.
	Przykład	$W_{ZM} = (1900/2000) / (1850/2100) \cdot 100 = 108\%$ Wskaźnik zdawalności matury poprawił się o 8% (w roku poprzednim maturę zdało 88%, a w badanym 95% absolwentów).
S	Wskaźnik zdawalności egzaminu zawodowego	$W_{ZEZ} = (A_{ZZN} / A_{ZN}) / (A_{ZZN-1} / A_{ZN-1}) \cdot 100$ Iloraz wskaźnika zdawalności egzaminu zawodowego w roku objętym badaniem w stosunku do wskaźnika z roku poprzedzającego.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje zmianę (polepszenie lub pogorszenie) wskaźnika liczby absolwentów, którzy zdali co najmniej jeden egzamin zawodowy w stosunku do ogólnej liczby absolwentów.
	Interpretacja	Wartość powyżej 100% oznacza poprawę (im wyższa tym większą) wskaźnika procentowego uczniów, którzy zdali egzamin maturalny; wartość poniżej 100% oznacza pogorszenie wyników rok do roku.
	Przykład	$W_{ZEZ} = (950/1000) / (925/1050) \cdot 100 = 103\%$ Wskaźnik zdawalności egzaminów zawodowych poprawił się o 3% (w roku poprzednim co najmniej jeden egzamin zawodowy zdało 88%, a w badanym 95% absolwentów).
E/S	Wskaźnik finansowania zadań (gmina)	$W_{DG} = (W_{G1} - D_{G1} - D_{G2.1} - D_{G4.1}) / W_{G1} \cdot 100$ Udział środków poza oświatowych gminy/miasta na prawach powiatu, w finansowaniu bieżących zadań oświatowych (wydatki bieżące bez wydatków na projekty minus subwencja, dotacje na zadania bieżące, bez dotacji na projekty i dochody własne).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje udział procentowy innych (poza oświatowymi: subwencją, dotacjami i dochodami własnymi) środków gminy przeznaczonych na bieżące wydatki oświatowe (bez dofinansowanych projektów).
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większe jest finansowanie z innych źródeł dochodów budżetu JST i większe obciążenie finansowe. Możliwa jest również wartość ujemna wskaźnika, która oznacza, że wymienione we wskaźniku dochody są wyższe niż wydatki bieżące na zadania oświatowe gminy.
	Przykład	$W_{DG} = (200\,000\,000 - 150\,000\,000 - 15\,000\,000 - 5\,000\,000) / 200\,000\,000 \cdot 100 = 15\%$ Wskaźnik oznacza, że 15 % wydatków było sfinansowanych z innych niż oświatowe źródła dochodów (które wystarczyły na sfinansowanie 85 % wydatków).
E/S	Wskaźnik	$W_{DP} = (W_{P1} - D_{P1} - D_{P2.1} - D_{P4.1}) / W_{P1} \cdot 100$

IX. Organizacja sieci szkół publicznych (kształcenie obowiązkowe) – w zakresie wyników nauczania oraz zasad i struktury finansowania [SZKOL]

finansowania zadań (powiat)	Udział środków poza oświatowych powiatu/miasta na prawach powiatu, w finansowaniu bieżących zadań oświatowych (wydatki bieżące bez wydatków na projekty minus subwencja, dotacje na zadania bieżące, bez dotacji na projekty i dochody własne).
Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje udział procentowy innych (poza oświatowymi: subwencją, dotacjami i dochodami własnymi) środków powiatu przeznaczonych na bieżące wydatki oświatowe (bez dofinansowanych projektów).
Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większe jest finansowanie z innych źródeł dochodów budżetu JST i większe obciążenie finansowe. Możliwa jest również wartość ujemna wskaźnika, która oznacza, że wymienione we wskaźniku dochody są wyższe niż wydatki bieżące na zadania oświatowe powiatu.
Przykład	$W_{DP} = (260\ 000\ 000 - 230\ 000\ 000 - 25\ 000\ 000 - 5\ 000\ 000) / 260\ 000\ 000 * 100 = 0\ %$ Wskaźnik oznacza, że subwencja oświatowa, dotacje i dochody własne wystarczyły na pokrycie bieżących wydatków oświatowych.

IX	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników i porównywania organizacji sieci szkół publicznych (kształcenie obowiązkowe) – w zakresie wyników nauczania oraz zasad i struktury finansowania
IX.1	Liczba etatów obsługujących szkoły (w tym zespoły szkolno – przedszkolne) zarówno w urzędzie (wydziałach lub jednostce poza strukturą urzędu) oraz szkołach (samodzielne stanowiska – pracownicy zatrudnieni na stanowiskach administracyjnych – nie dotyczy obsługi technicznej) – średnia z roku kalendarzowego (L_{ESSZ})
IX.2	Średnioroczna liczba uczniów na 1 nauczyciela (etat) na każdy typ szkół: szkoły podstawowe, gimnazja, inne (liczba etatów nauczycielskich na podstawie SIO). W uwagach proszę podać średnią w podziale na szkoły podstawowe (L_{UP}) i gimnazja (L_{UG})
IX.3	Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne z egzaminu humanistycznego w badanym roku (GHH_{SN}) – historia i wiedza o społeczeństwie
IX.4	Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne z egzaminu humanistycznego w badanym roku (GHJP_{SN}) – język polski
IX.5	Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu humanistycznego w roku poprzedzającym (GHH_{SN-1}) – historia i wiedza o społeczeństwie
IX.6	Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu humanistycznego w roku poprzedzającym (GHJP_{SN-1}) – język polski
IX.7	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty przez gimnazjalistów wynik z części humanistycznej się poprawił (GHH_{S+}) – historia i wiedza o społeczeństwie
IX.8	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty przez gimnazjalistów wynik z części humanistycznej się poprawił (GHJP_{S+}) – język polski
IX.9	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty przez gimnazjalistów wynik z części humanistycznej się pogorszył (GHH_{S-}) – historia i wiedza o społeczeństwie
IX.10	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty przez gimnazjalistów wynik z części humanistycznej się pogorszył (GHJP_{S-}) – język polski
IX.11	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty

IX	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników i porównywania organizacji sieci szkół publicznych (kształcenie obowiązkowe) – w zakresie wyników nauczania oraz zasad i struktury finansowania
	przez gimnazjalistów wynik z części humanistycznej się nie zmienił (GHH_{s0}) – historia i wiedza o społeczeństwie
IX.12	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty przez gimnazjalistów wynik z części humanistycznej się nie zmienił ($GHJP_{s0}$) – język polski
IX.13	Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne z egzaminu matematyczno - przyrodniczego w badanym roku (GMP_{sN}) – przyroda
IX.14	Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne z egzaminu matematyczno - przyrodniczego w badanym roku (GM_{sN}) – matematyka
IX.15	Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu matematyczno - przyrodniczego w roku poprzedzającym (GMP_{sN-1}) – przyroda
IX.16	Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu matematyczno - przyrodniczego w roku poprzedzającym (GM_{sN-1}) – matematyka
IX.17	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty przez gimnazjalistów wynik z części matematyczno – przyrodniczej się poprawił (GMP_{s+})- przyroda
IX.18	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty przez gimnazjalistów wynik z części matematyczno – przyrodniczej się poprawił (GM_{s+})- matematyka
IX.19	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty przez gimnazjalistów wynik z części matematyczno – przyrodniczej się pogorszył (GMP_{s-})- przyroda
IX.20	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty przez gimnazjalistów wynik z części matematyczno – przyrodniczej się pogorszył (GM_{s-})- matematyka
IX.21	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty przez gimnazjalistów wynik z części matematyczno – przyrodniczej się nie zmienił (GMP_{s0}) – przyroda
IX.22	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne, w których osiągnięty przez gimnazjalistów wynik z części matematyczno – przyrodniczej się nie zmienił (GM_{s0}) – matematyka
IX.23	Liczba gimnazjów i szkół, w których działają oddziały gimnazjalne w roku badanym (G_{LN})
IX.24	Liczba gimnazjów w roku poprzedzającym (G_{LN-1})
IX.25	Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem maturalnym, którzy zdali egzamin maturalny w tym roku – dane za rok badany (A_{MZN})
IX.26	Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem maturalnym – dane za rok badany (A_{MN})
IX.27	Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem maturalnym, którzy zdali egzamin maturalny w tym roku – dane za rok poprzedzający (A_{MZN-1})
IX.28	Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem maturalnym – dane za rok poprzedzający (A_{MN-1})
IX.29	Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem zawodowym, którzy zdali egzamin zawodowy (przynajmniej jeden) – dane za rok badany (A_{ZZN})

IX	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników i porównywania organizacji sieci szkół publicznych (kształcenie obowiązkowe) – w zakresie wyników nauczania oraz zasad i struktury finansowania
IX.30	Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem zawodowym – dane za rok badany (A_{ZN})
IX.31	Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem zawodowym, którzy zdali egzamin zawodowy (przynajmniej jeden) – dane za rok poprzedzający (A_{ZN-1})
IX.32	Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem zawodowym – dane za rok poprzedzający (A_{ZN-1})
IX.33	Dochody oświatowe gminy, w tym: (Dg)
IX.34	- subwencja oświatowa na zadania gminy (Dg₁)
IX.35	- dotacje (ostatnia cyfra paragrafu „0”), w tym: (Dg₂)
IX.36	- bieżące (Dg_{2.1})
IX.37	- majątkowe (Dg_{2.2})
IX.38	- środki pomocowe (pozostałe końcówki paragrafów), w tym: (Dg₃)
IX.39	- bieżące (Dg_{3.1})
IX.40	- majątkowe (Dg_{3.2})
IX.41	- dochody własne, w tym: (Dg₄)
IX.42	- bieżące (Dg_{4.1})
IX.43	- majątkowe (Dg_{4.2})
IX.44	Wydatki na zadania gminy, w tym: (Wg)
IX.45	- bieżące, z końcówką paragrafów „0” (Wg₁)
IX.46	- bieżące, z pozostałymi końcówkami paragrafów (Wg₂)
IX.47	- majątkowe, z końcówką paragrafów „0” (Wg₃)
IX.48	- majątkowe, z pozostałymi końcówkami paragrafów (Wg₄)
IX.49	Dochody oświatowe powiatu, w tym: (Dp)
IX.50	- subwencja oświatowa na zadania powiatu, (Dp₁)
IX.51	- dotacje (ostatnia cyfra paragrafu „0”), w tym: (Dp₂)
IX.52	- bieżące (Dp_{2.1})
IX.53	- majątkowe (Dp_{2.2})
IX.54	- środki pomocowe (pozostałe końcówki paragrafów), w tym: (Dp₃)
IX.55	- bieżące (Dp_{3.1})
IX.56	- majątkowe (Dp_{3.2})
IX.57	- dochody własne, w tym: (Dp₄)
IX.58	- bieżące (Dp_{4.1})
IX.59	- majątkowe (Dp_{4.2})
IX.60	Wydatki na zadania powiatu, w tym: (Wp)
IX.61	- bieżące, z końcówką paragrafów „0” (Wp₁)
IX.62	- bieżące, z pozostałymi końcówkami paragrafów (Wp₂)

IX	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników i porównywania organizacji sieci szkół publicznych (kształcenie obowiązkowe) – w zakresie wyników nauczania oraz zasad i struktury finansowania
IX.63	- majątkowe, z końcówką paragrafów „0” (Wp₃)
IX.64	- majątkowe, z pozostałymi końcówkami paragrafów (Wp₄)
IX.65	Proszę przesłać na adres benchmarking@silesia.org.pl elektroniczną wersję raportu SIO na dzień 30 września badanego roku. ☐ WYSŁANO ☐ NIE WYSŁANO

X. Realizacja usług społecznych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [USPOŁ]

CELE

Cel ogólny	Zwiększenie efektywności zlecania realizacji usług społecznych.
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Optimalizacja kosztów realizacji zadania w stosunku do wartości udzielanych dotacji. Koszt obsługi zadania nie wyższy niż: – 7% wartości przyznanych dotacji (urzędy miast na prawach powiatu), – 15% (urzędy gmin), – 20% (urzędy miejskie), – 30% (starostwa powiatowe).

WSKAŹNIKI

S	Wskaźnik skuteczności realizacji dotacji	$W_{SRD} = (K_{WS} / K_{PD}) \times 100$ Wskaźnik skuteczności realizacji dotacji jest stosunkiem wykorzystanych środków przeznaczonych na działalność pożytku publicznego i wolontariatu do środków przyznanych na ten cel.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje odsetek wykorzystanych środków przez organizację, z którymi zawarto umowy.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tym sprawniejsze wykorzystanie środków.
	Przykład	$W_{SRD} = (49\ 000 / 50\ 000) \times 100 = 98$ Wykorzystano 98% środków przeznaczonych na działalność pożytku publicznego i wolontariat.
E	Wskaźnik efektywności realizacji zadań	$W_{OPD} = (K_{OBS} / K_{PD}) \times 100$ Wskaźnik efektywności realizacji zadań jest stosunkiem szacunkowych kosztów obsługi zlecania zadań działalności pożytku publicznego i wolontariatu do kwoty przyznanych dotacji. K_{OBS} - obliczane jako liczba etatów realizujących zadanie [$L_{EUSPOŁ}$] x średnie koszty administracyjne w przeliczeniu na 1 etat ($[K_{PU-1} / L_{EO}]$)
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje relację kosztów finansowych obsługi zadania w stosunku do środków przeznaczonych na ten cel.
	Interpretacja	Im niższa jest wartość tego wskaźnika tym efektywniejsza finansowo realizacja tego zadania.
	Przykład	$W_{OPD} = (200\ 000 / 1\ 000\ 000) \times 100 = 20$. Koszty obsługi zlecania zadań wyniosły 20% kwoty przyznanych dotacji. Wskaźnik ten należy odnieść do wyników osiąganych przez inne urzędy.

X.	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźnika realizacji usług społecznych w drodze ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Dotyczy umów realizowanych w danym roku budżetowym niezależnie od roku, w którym dana umowa była podpisana.
X.1	Liczba etatów wykonujących zlecenie zadań w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (zsumować ułamkowe części etatów) – średnia w roku. Uwzględniamy także zaangażowanie w prace związane z przygotowaniem rocznego programu współpracy i sprawozdania z tego programu, rozliczania i kontroli dotacji, w tym część etatu pełnomocnika (o ile taka osoba została powołana) [L_{EUSPOL}]
X.2	Liczba podpisanych umów w trybie konkursowym na realizację zadań przez organizacje pozarządowe. Dotyczy także umów wieloletnich [L_{PUK}]
X.3	Liczba podpisanych umów w trybie pozakonkursowym na realizację zadań przez organizacje pozarządowe [L_{PUP}]
X.4	Liczba złożonych ofert w trybie konkursowym na realizację zadań publicznych [L_{OFK}]
X.5	Liczba organizacji pozarządowych zarejestrowanych na terenie gminy/powiatu według KRS oraz rejestrze prowadzonym przez prezydenta miasta/starostę [L_{NGO}]
X.6	Liczba wszystkich ofert złożonych na realizację zadań publicznych w danym roku budżetowym [L_{OF}]
X.7	Kwota przyznanych dotacji na realizację zadań publicznych w danym roku budżetowym w trybie konkursowym i pozakonkursowym (wartość podpisanych umów). Dotyczy także umów wieloletnich. W przypadku kwot dotacji przyznanych i rozliczonych wliczamy przypadającą na dany rok część dotacji z umowy wieloletniej [K_{PD}]
X.8	Kwota wykorzystanych środków dotyczących realizacji zadań w danym roku budżetowym w trybie konkursowym i pozakonkursowym według zaakceptowanych sprawozdań. Dotyczy także umów wieloletnich. W przypadku kwot dotacji przyznanych i rozliczonych wliczamy przypadającą na dany rok część dotacji z umowy wieloletniej [K_{WS}]
X.9	Zaangażowane środki własne organizacji pozarządowej w realizację zadań (wkład finansowy). Dotyczy także umów wieloletnich, w przypadku których wliczamy przypadającą na dany rok część wkładu finansowego [K_{SWF}]
X.10	Zaangażowane środki własne organizacji pozarządowej w realizację zadań (wkład osobowy w przeliczeniu na zł). Dotyczy także umów wieloletnich, w przypadku których wliczamy przypadającą na dany rok część wkładu osobowego. [K_{SWW}]
X.11	Prosimy o przesłanie sprawozdań z realizacji rocznego programu współpracy z organizacjami samorządowymi za rok objęty badaniem na adres benchmarking@silesia.org.pl

XI. Zarządzanie zasobami ludzkimi [ZZL]

CELE

Cel ogólny	Utrzymać wyspecjalizowaną i zmotywowaną kadrę w urzędzie.
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Mniej niż 5% pracowników na stanowiskach urzędniczych odchodzi z urzędu z własnej inicjatywy.

WSKAŹNIKI

S	Wskaźnik fluktuacji kadr	$W_{FK} = (L_{OD} / L_{SZ}) * 100$ Wskaźnik fluktuacji kadr to liczba odejść z pracy w urzędzie w stosunku do liczby osób zatrudnionych w urzędzie (średnia w roku).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jak duża liczba pracowników danego urzędu opuszcza/zmienia pracę w danym roku. Częste zmiany kadrowe,

XI. Zarządzanie zasobami ludzkimi [ZZL]

		zwłaszcza na stanowiskach wyspecjalizowanych utrudniając funkcjonowanie urzędu i sprawne świadczenie usług dla mieszkańców.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest rotacja na stanowiskach.
	Przykład	$W_{FK} = (47/434) * 100 = 10,80$ Wskaźnik fluktuacji kadr wynosi 10,80%.
S	Wskaźnik rotacji zatrudnienia z inicjatywy pracownika zatrudnionego na stanowisku urzędniczym	$W_{RotP} = (L_{odP} / L_{sz}) * 100$ Wskaźnik rotacji zatrudnienia z inicjatywy pracownika to liczba odejść z pracy z inicjatywy samego pracownika w stosunku do liczby osób zatrudnionych w urzędzie (średnia w roku).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jak duża liczba pracowników danego urzędu z własnej inicjatywy opuszcza/zmienia pracę w danym roku. Częste zmiany kadrowe, zwłaszcza na stanowiskach wyspecjalizowanych utrudniają funkcjonowanie urzędu i sprawne świadczenie usług dla mieszkańców.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest rotacja na stanowiskach z inicjatywy samego pracownika. Interpretacja powinna uwzględniać wartość wskaźnika fluktuacji kadr.
	Przykład	$W_{RotP} = (17/434) * 100 = 3,9$ Wskaźnik rotacji z inicjatywy pracownika wyniósł 3,9% przy wskaźniku fluktuacji kadr 10,08%. Cel operacyjny w postaci mniej niż 5% pracowników odchodzi z urzędu z własnej inicjatywy jest osiągnięty.
S	Wskaźnik przyjęć	$W_p = (L_{op} / L_{sz}) * 100$ Wskaźnik przyjęć to L_{op} - liczba osób przyjętych do pracy do liczby osób zatrudnionych w urzędzie (średnia w roku).
	Uzasadnienie	Wskaźnik przyjęć pokazuje, jaka jest liczba osób przyjętych do pracy w odniesieniu do ogółu zatrudnionych.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym większe obciążenie komórki kadrowej procesami naborów. Wskaźnik służy do interpretacji obciążenia komórek kadrowych oraz sprawności systemów motywacyjnych.
	Przykład	$W_p = (61/434) * 100 = 14$ Wskaźnik przyjęć wynosi 14%. Liczba osób przyjętych do pracy stanowi 14 % ogółu zatrudnionych w urzędzie.
E/S	Wskaźnik zwolnień	$W_z = (L_{ozw} / L_{sz}) * 100$ Liczba osób zwolnionych (L_{ozw}) do liczby osób zatrudnionych w urzędzie (średnia w roku).
	Uzasadnienie	Wskaźnik ten pokazuje relację osób zwolnionych do ogółu zatrudnionych w urzędzie.
	Interpretacja	Wskaźnik należy interpretować łącznie ze wskaźnikiem rotacji i wskaźnikiem fluktuacji.
	Przykład	$W_z = (2/434) * 100 = 0,4$ Wskaźnik zwolnień wynosi 0,4%. Liczba osób zwolnionych stanowi 0,4 % ogółu zatrudnionych w urzędzie.
E/S	Wskaźnik obsługi kadrowej	$W_{OK} = (L_{sz} / L_{EZZLok})$ Liczba osób zatrudnionych (L_{sz}) do liczby etatów (L_{EZZLok}) w jednostce zajmujących się obsługą kadrową urzędu (nabór,

XI. Zarządzanie zasobami ludzkimi [ZZL]

	staże, prowadzenie akt osobowych, rozliczanie czasu pracy, prowadzenie wszelkiej korespondencji związanej z trwaniem pracy, zwolnienia, przyjęcia, absencja, urlopy wychowawcze, macierzyńskie, rodzicielskie ojcowskie, bezpłatne), organizacją szkoleń, naborami, stażami, planowaniem budżetu (w tym obsługą wynagrodzeń).
Uzasadnienie	Wskaźnik ten pokazuje ile osób przypada na 1 etat zajmujący się organizacją szkoleń, obsługą kadrową (w tym obsługą wynagrodzeń).
Interpretacja	Im wyższy wskaźnik, tym wyższa wydajność zarządzania zasobami ludzkimi. Wskaźnik należy interpretować łącznie ze wskaźnikami rotacji i fluktuacji, ilością szkoleń.
Przykład	$W_{OK} = (434/4,35) = 99,77$ Na 1 etat zajmujący się szkoleniami, obsługą kadrową (w tym obsługą wynagrodzeń) przypada średnio 99,77 osób zatrudnionych.

XI.	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników zarządzania zasobami ludzkimi
XI.1	Liczba osób zatrudnionych w urzędzie (bez osób zdjętych z ewidencji: przebywających na urlopach wychowawczych, bezpłatnych, świadczeniach rehabilitacyjnych – średnia w roku) [L _{sz}] Liczba pracowników obejmuje liczbę zatrudnionych osób, a nie liczbę etatów.
XI.2	Liczba osób odchodzących/zwolnionych z pracy ogółem (odejść z pracy w urzędzie) – bez osób, z którymi stosunek pracy został rozwiązany w związku z przejściem na emeryturę [L _{od}]
XI.3	Liczba pracowników odchodzących ze stanowisk urzędniczych z pracy z własnej inicjatywy w tym również na mocy porozumienia stron, w sytuacji gdy stroną inicjującą jest pracownik (odejść z pracy w urzędzie). Nie dotyczy osób, z którymi stosunek pracy został rozwiązany w związku z przejściem na emeryturę [L _{odp}]
XI.4	Liczba nawiązanych stosunków pracy w danym roku [L _{op}]
XI.5	Liczba pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, z którymi stosunek pracy został rozwiązany z inicjatywy pracodawcy (urzędu) [L _{ozw}]
XI.6	Liczba osób, z którymi po zakończeniu pierwszej umowy nawiązano stosunek pracy na czas nieokreślony [L _{opp}]
XI.7	Liczba osób, z którymi po zakończeniu pierwszej umowy nie zawarto kolejnej umowy (bez umów na zastępstwo) [L _{onu}]
XI.8	Liczba etatów w jednostce zajmujących się organizacją wszystkich szkoleń [L _{es}]
XI.9	Liczba etatów zajmujących się obsługą kadrową (nabór, staże, prowadzenie akt osobowych, rozliczanie czasu pracy, prowadzenie wszelkiej korespondencji związanej z trwaniem stosunku pracy, zwolnienia, przyjęcia, absencja, urlopy wychowawcze, macierzyńskie, rodzicielskie, ojcowskie, bezpłatne, obsługa służby przygotowawczej, obsługa systemu ocen okresowych pracowników, prowadzenie ZFŚS, przygotowywanie upoważnień i pełnomocnictw udzielanych przez prezydenta/starostę, obsługa umów na badania profilaktyczne pracowników) [L _{eZZLOK}]
XI.10	Liczba etatów w jednostce zajmujących się planowaniem budżetu na wynagrodzenia pracowników urzędu i obsługą wynagrodzeń pracowników urzędu (w tym: ZUS, Fundusz Pracy, RMUA, podatek od wynagrodzeń, przelewy na konto, wypłata wynagrodzeń w kasie) [L _{eZZLB}] Przykładowe wyliczenie: liczba godzin, jaką 8 pracowników poświęciło w roku na realizację

XI.	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników zarządzania zasobami ludzkimi
	zadania (13 091) / liczba godzin przepracowanych w roku na 1 etat (2 014) = 6,5 (zadanie było realizowane w roku w wymiarze 6,5). Dotyczy także części etatu Naczelnika, zastępcy i/lub kierownika referatu jak również etatu sekretariatu jeśli realizują zadania kadrowe.
XI.11	Liczba pracowników urzędu przeszkolonych przez firmy szkoleniowe w siedzibie urzędu oraz poza siedzibą urzędu (w tym również w ramach służby przygotowawczej i z zakresu bhp), należy podać liczbę osobo szkoleń, czyli powtarzających się osób na szkoleniach. [L_{Op}]
XI.12	Liczba pracowników urzędu przeszkolonych w siedzibie urzędu przez pracowników urzędu (w tym również w ramach służby przygotowawczej i z zakresu bhp) (należy podać liczbę osobo szkoleń, czyli powtarzających się osób na szkoleniach) [L_{OpU}]
XI.13	Kwota na szkolenia prowadzone przez firmy zewnętrzne w siedzibie urzędu (wszystkie koszty) oraz poza siedzibą urzędu w danym roku(zł) [K_S]
XI.14	Łączna kwota wypłacona na wynagrodzenia z pochodnymi [K_{WYN}] Łączna kwota wypłacona na wynagrodzenia (w tym: dodatki funkcyjne, specjalne, za pracę w nocy, ekwiwalenty za urlop, wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, chorobę) z pochodnymi bez odprawy emerytalnej.
XI.15	Średnie miesięczne wynagrodzenie wypłacone naczelnikom wydziałów w danym roku (zł) [K_{WŚN}] (dotyczy wszystkich stanowisk osób zarządzających komórkami organizacyjnymi). Wynagrodzenie średniomiesięczne naczelników wydziałów w danym roku (zł) z uwzględnieniem wszystkich składników stałych i zmiennych, w tym dodatki motywacyjne, służbowe, trzynasta pensja, nagrody i inne bez odprawy emerytalnej.
XI.16	Średnie miesięczne wynagrodzenie wypłacone kierownikom referatów w danym roku (zł) [K_{WŚK}] Wynagrodzenie średniomiesięczne kierowników referatów w danym roku (zł) z uwzględnieniem wszystkich składników stałych i zmiennych, w tym dodatki motywacyjne, służbowe, trzynasta pensja, nagrody i inne bez odprawy emerytalnej.
XI.17	Czy w urzędzie przyjęty jest system i stosowne zasady wynagrodzeń urzędników prowadzących szkolenia dla innych pracowników urzędu? ☐ TAK ☐ NIE (jeśli tak to proszę opis wysłać na adres benchmarking@silesia.org.pl w pliku o nazwie ZZL.XI.30).
XI.18	Czy stosowane są w urzędzie rozwiązania, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celu operacyjnego? Pytanie opisowe - opis proszę wysłać na adres benchmarking@silesia.org.pl w pliku o nazwie ZZL.XI.18).

XII. Funkcjonowanie urzędu [FU]

CELE

Cel ogólny	Optymalizacja kosztów funkcjonowania urzędu.
Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu	Wzrost wydatków na funkcjonowanie urzędu nie większy niż wskaźnik wzrostu przeciętnego wynagrodzenia w administracji publicznej.

WSKAŹNIKI

S	Wskaźnik wzrostu łącznych wydatków administracyjnych	$W_{WWA} = K_{UN}/K_{UN-1} * 100 \%$ Wzrost procentowy wydatków bieżących (bez projektów) w dziale 750 w roku poddanym badaniu w stosunku do roku poprzedniego. Jego wartość nie może być większa niż wartość wskaźnika wzrostu przeciętnego wynagrodzenia w administracji publicznej.
----------	---	---

XII. Funkcjonowanie urzędu [FU]

	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje wzrost lub spadek wydatków na administrację w danej JST. Optymalizacja wydatków w tym zakresie jest istotnym celem wszystkich JST. Dla potrzeb benchmarkingu przyjęto, że wartość wskaźnika ma być $\leq$ od wzrostu przeciętnego wynagrodzenia w administracji publicznej (dane GUS).
	Interpretacja	Wartość wskaźnika powyżej 100% oznacza wzrost, a poniżej 100% spadek wydatków na administrację w danej JST rok do roku. Należy jednak mieć na uwadze, że wzrost ten może być spowodowany różnymi czynnikami, ponieważ wydatki te obejmują m.in. wynagrodzenia, ale także remonty oraz promocję.
	Przykład	$W_{WWA} = 25\,000\,000 / 23\,000\,000 * 100\% = 108,7\%$ oznacza, że wydatki bieżące na administrację publiczną wzrosły w porównaniu z poprzednim rokiem o 8,7%. Wzrost ten był wyższy niż wzrost przeciętnego wynagrodzenia w administracji publicznej (np. 3%), zatem cel operacyjny w tej JST nie został osiągnięty.
S	Wskaźnik wzrostu łącznych wydatków administracyjnych w urzędzie	$W_{WWU} = K_{PU} / K_{PU-1} * 100\%$ Wzrost procentowy wydatków bieżących (bez projektów) w urzędzie w rozdziałach 75023, 75011, 75020 w roku poddanym badaniu w stosunku do roku poprzedniego. W związku z dużą różnorodnością zakresu realizowanych zadań w poszczególnych urzędach, celem możliwości dokonania benchmarkingu, zdecydowano się na zbieranie danych dla rozdziałów 75023, 75011, 75020.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje wzrost lub spadek wydatków na administrację w urzędzie. Optymalizacja wydatków w tym zakresie jest istotnym celem wszystkich JST.
	Interpretacja	Wartość wskaźnika powyżej 100% oznacza wzrost a poniżej 100% spadek wydatków na administrację w urzędzie rok do roku. Należy jednak mieć na uwadze, że wzrost ten może być spowodowany różnymi czynnikami, ponieważ wydatki te obejmują m. in. wynagrodzenia, ale także remonty oraz promocje.
	Przykład	$W_{WWU} = 5\,000\,000 / 4\,500\,000 * 100\% = 111,10\%$ oznacza że wydatki bieżące na administrację publiczną w urzędzie wzrosły w porównaniu z poprzednim rokiem o 11,10 %
E/O	Wskaźnik łącznych wydatków administracyjnych w JST na jednego mieszkańca	$W_{WAM} = (K_{UN} / L_M)$ Wskaźnik łącznych wydatków administracyjnych w przeliczeniu na 1 mieszkańca.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pozwala na porównanie kosztów administracyjnych w poszczególnych JST
	Interpretacja	Im niższy wskaźnik tym mniejsze koszty administracyjne.
	Przykład	$W_{WAM} = 36\,000\,000 \text{ zł} / 120\,000 = 300 \text{ zł}$ Wskaźnik wyniósł 300 zł, co oznacza, iż na 1 mieszkańca przypada średnio w roku 300 zł wydatków administracyjnych.

XII	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników funkcjonowanie urzędu
XII.1	Wydatki na administrację – wydatki ogółem (w tym bieżące i majątkowe) w dziale 750 w JST [K_A]
XII.2	Wydatki na administrację w urzędzie– wydatki ogółem (w tym bieżące i majątkowe)

XII	Dane (mierniki) do wyliczenia i interpretacji wskaźników funkcjonowanie urzędu
	w rozdziałach 75023, 75020 i 75011 [K_{AU}]
XII.3	Wydatki bieżące na administrację – wydatki ogółem w dziale 750 bez wydatków na projekty (ostatnia cyfra paragrafu inna niż „0”) za dany rok [K_{UN}]
XII.4	Wydatki bieżące na administrację – wydatki ogółem w dziale 750 bez wydatków na projekty (ostatnia cyfra paragrafu inna niż „0”) za rok poprzedzający rok poddany badaniu [K_{UN-1}]
XII.5	Wydatki bieżące na działalność administracji w urzędzie – suma wydatków w rozdziałach 75011, 75020 i 75023 bez wydatków majątkowych i wydatków na projekty za dany rok [K_{PU}]
XII.6	Wydatki bieżące na działalność administracji w urzędzie – suma wydatków w rozdziałach 75011, 75020 i 75023 bez wydatków majątkowych i wydatków na projekty za rok poprzedzający rok poddany badaniu [K_{PU-1}]
XII.7	Wydatki na wynagrodzenia w urzędzie (w rozdziałach 75023, 75020 i 75011) – grupa wydatków: wynagrodzenia i składki od nich naliczane: osobowe i bezosobowe [K_{GWYN}]
XII.8	Wydatki na wynagrodzenia w urzędzie (w rozdziałach 75023, 75020 i 75011) – paragraf 4010 [K_{WYN}]
XII.9	Wydatki na dodatkowe wynagrodzenie roczne (trzynastki) w urzędzie (w rozdziałach 75023, 75020 i 75011) – paragraf 4040 [K_{TRZY}]
XII.10	Wydatki remontowe (w rozdziałach 75023, 75020 i 75011) – paragraf 4270 [K_R]
XII.11	Wydatki na szkolenia w urzędzie (w rozdziałach 75023, 75020 i 75011) - paragraf 4700 [K_{SZK}]
XII.12	Średnioroczna łączna liczba etatów w urzędzie w badanym roku (w rozdziałach 75023, 75020 i 75011) [L_{EO}]
XII.13	Wydatki na urzędy (miasta i gminy rozdział 75023, starostwa 75020)[WU]
XII.14	Czy wydatki w rozdziałach 75023, 75020 i 75011 są realizowane również w innej niż urząd jednostce organizacyjnej? ☐ TAK ☐ NIE

Bibliografia (wybór najważniejszych pozycji)

1. Duda J., A. Jeżowski, W. Misiąg, B. Nowak, J. Szlachta, J. Zalewski, Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element rozwoju instytucjonalnego, Warszawa 2004
2. Frnaceschini F., M. Galetto, D. Maisano, Management by Measurement, Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems, Springer, Berlin, Heidelberg 2007
3. Płoskonka J., Zarządzanie przez rezultaty jako metoda wykonywania zadań w administracji publicznej, w: Administracja publiczna, Wyzwania w dobie integracji europejskiej, red. J. Czaputowicz, PWN, Warszawa 2008
4. Przygotowanie informacji o stanie realizacji zadań oświatowych, Propozycje dla jednostek samorządowych, red. J. Herczyński, Warszawa 2011.
5. Raport z Badania na Temat Identyfikacji Czynników Mających Wpływ na Poziom Satysfakcji Klientów z Usług Świadczonej przez Jednostki Publiczne, Szczawno-Zdrój, maj 2011 r.
6. Wańkowicz W., Wskaźniki realizacji usług publicznych, Program Rozwoju Instytucjonalnego, MSAP, Kraków, 2004.
7. Wzorowy urząd czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki, red. W. Misiąg, IBnGR, Warszawa 2005.
8. Benchmarking szukamy najlepszych rozwiązań. Kontrola zarządcza w innej perspektywie. Efektywniej i skuteczniej z benchmarkingiem. Podręcznik stosowania innowacji, Katowice 2015