



# ZESTAW WSKAŹNIKÓW MONITOROWANIA EFEKTYWNOŚCI USŁUG PUBLICZNYCH

*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 w ramach przedsięwzięcia  
„Benchmarking – Kontynuacja” :  
Dorota Bąk, Marcin Połomski,  
Andrzej Schmidt, Marcin Smala,  
Sylwia Uchnast-Gara*

*Katowice, marzec 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 przedsięwzięciu „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 osobami zarządzającymi wybranymi procesami w urzędach.

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.

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. (poz. 84) „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 starostwach powiatowych” w latach 2012 – 2014 na losowej próbie klientów urzędu<sup>1</sup> korzystających w określonym czasie z usług

---

<sup>1</sup> 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;
- szczerze 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 osiągniętych 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.<sup>2</sup>

## Metodologia tworzenia wskaźników

W przypadku pomiaru działalności różnych podmiotów i wykonywanych usług stosuje się, w praktyce często zamiennie, pojęcia mierników i wskaźników<sup>3</sup>.

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 uaktualnianiu<sup>4</sup>.

---

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

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

<sup>3</sup> 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 tańcu i wskazanie, w jaki sposób działania te nawzajem na siebie wpływają<sup>5</sup>. 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 osiągnięcia zamierzonych rezultatów (*outcomes*).

Uwzględniając powyższe uwarunkowania przygotowano następujące grupy wskaźników<sup>6</sup>:

- **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)<sup>7</sup>;
- **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 gmin oraz
- starostwa powiatowe.

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

| <b>I.</b>  | <b>Informacje ogólne o urzędzie i danej jednostce terytorialnej do interpretacji wyników wskaźników</b>  |
|------------|--|
| <b>I.1</b> | Powierzchnia gminy, powiatu, miasta na prawach powiatu w km <sup>2</sup> [P <sub>j</sub> ]   |
| <b>I.2</b> | Liczba mieszkańców zameldowanych na pobyt stały i czasowy na dzień 31 grudnia danego roku, (miasta, powiatu)[L <sub>m</sub> ] Dane z ewidencji ludności.   |
| <b>I.3</b> | Liczba wszystkich etatów na dzień 31 grudnia badanego roku [L <sub>E</sub> ] – liczba etatów pracujących (bez osób na urloпах wychowawczych, bezpłatnych, świadczeniach rehabilitacyjnych, macierzyńskich i rodzicielskich).   |
| <b>I.4</b> | 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). |
| <b>I.5</b> | Liczba wszystkich wydanych decyzji administracyjnych w urzędzie ogółem [L <sub>D</sub> ]   |
| <b>I.6</b> | Wysokość budżetu (wg sprawozdania z wykonania wydatków) (zł) [W <sub>w</sub> ]   |
| <b>I.7</b> | Wysokość budżetu na wydatki majątkowe (wg sprawozdania z wykonania) (zł) [W <sub>wm</sub> ]  |
| <b>I.8</b> | Stopa bezrobocia w gminie/powiecie na dzień 31 grudnia w danym roku (%) [S <sub>BG</sub> ]   |

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

<sup>5</sup> 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

<sup>6</sup> Por. W. Wańkiewicz, Wskaźniki realizacji usług publicznych, Program Rozwoju Instytucjonalnego, MSAP, Kraków, styczeń 2004.

<sup>7</sup> 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 wyliczenia 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 etat<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> 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 zawiera usługi (zadania):

- postępowanie administracyjne – wydanie decyzji pozwolenia na budowę [PB];
- postępowanie administracyjne – wydanie decyzji o warunkach zabudowy [WZ];
- postępowanie administracyjne – zezwolenie na usunięcie drzew lub krzewów [WD];
- gospodarka odpadami [GO];
- monitorowanie zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości [MZP];
- egzekwowanie zaległości, ze szczególnym uwzględnieniem podatku od nieruchomości [EP];
- utrzymanie infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia (z perspektywą pomiaru zarządzania energią [OŚ];
- organizacja sieci szkół publicznych (kształcenie obowiązkowe) – w zakresie wyników nauczania oraz zasad i struktury finansowania [SZKOL];
- realizacja usług społecznych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [USPOŁ];
- zarządzanie zasobami ludzkimi [ZZL];
- funkcjonowanie urzędu [FU],

dla których ustalono 11 celów ogólnych oraz 11 celów operacyjnych. Ocena realizacji celów i zadań, zostanie dokonana za pomocą 53 wskaźników z uwzględnieniem kryterium skuteczności, efektywności, terminowości, oszczędności i zgodności z prawem w zależności od usługi (zadania).

W przedsięwzięciu „Benchmarking – Kontynuacja” wyznaczono:

- 29 wskaźników skuteczności [S];
- 12 wskaźników efektywności [E];
- 6 wskaźników terminowości [T];
- 5 wskaźników efektywnościowo – skutecznościowych [E/S];
- 1 wskaźnik efektywnościowo – oszczędnościowy [E/O].

| 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).<br>Za datę wydania decyzji należy przyjąć datę zarejestrowania decyzji w rejestrze pozwoleń na budowę. |  |
| Wskaźniki                                       |  |  |
| E   | Wskaźnik efektywności  | $W_{EFEPB} = (L_{PB} / L_{EPB})$<br>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.  |



| II. Wydawanie decyzji pozwolenia na budowę [PB] |  |  |
|---|--|--|
|   |  | Wartość tego wskaźnika powinno się analizować wspólnie ze wskaźnikami skuteczności i terminowości.   |
|   | Przykład   | $W_{EFEPB} = 1046/7 = 149,4$<br>Na każdy z 7 etatów realizujących zadanie wydania decyzji, w ciągu roku przypada 149,4 decyzji.  |
| S   | <b>Wskaźnik skuteczności</b><br>(perspektywa klienta)  | $W_{SK30K} = (L_{PB30K} / L_{PB}) * 100$<br>$L_{PB30K}$ – 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   | $W_{SK30K} = (526/1046) * 100 = 50\%$<br>W danym roku zostało wydanych łącznie 1046 decyzji, z czego 526 w terminie nieprzekraczającym 30 dni.<br>Wniosek: 50% decyzji zostało wydanych w ciągu 30 dni w czasie faktycznym (bez odliczania okresów zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienie dokumentacji).                          |
| S   | <b>Wskaźnik skuteczności</b><br>(perspektywa urzędu)   | $W_{SK30U} = (L_{PB30U} / L_{PB}) * 100$<br>$L_{PB30U}$ – 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.  |
|   | Przykład   | $W_{SK30U} = (651/1046) * 100 = 62\%$<br>W danym roku zostało wydanych łącznie 1046 decyzji, z czego 651 w terminie nieprzekraczającym 30 dni. Wskaźnik wyniósł 62.<br>Wniosek: cel, jakim było wydanie 60% decyzji w ciągu 30 dni (po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienie dokumentacji) został osiągnięty. |
| S   | <b>Wskaźnik stopnia poprawności wydawanych decyzji</b> | $W_{PDPB} = [(L_{PB} - L_{PBSZ}) / L_{PB}] * 100$<br>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   | $W_{PDPB} = [(1046-4)/1046] * 100 = 99,00$<br>W danym roku do ponownego rozpatrzenia przekazano 4 spośród 1046 wydanych decyzji, wskaźnik wyniósł 99%.   |
| T   | <b>Wskaźnik</b>  | $W_{TUPB} = (L_{TERPB} / L_{PB}) * 100$  |

| II. Wydawanie decyzji pozwolenia na budowę [PB] |  |  |
|---|--|--|
|   | <b>terminowości ustawowej</b>  | 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   | $W_{TUPB} = (1025/1046) * 100 = 97,00$<br>Wskaźnik terminowości ustawowej wyniósł 97. Oznacza to, że w stosunku do 3% wydanych decyzji przekroczony został ustawowy termin.  |
| T   | <b>Wskaźnik terminowości/ oszczędności czasu (perspektywa klienta)</b> | $W_{TERMPB} = (A_{TFPB} / 65) * 100$<br>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   | $W_{TERMPB} = (36/65) * 100 = 55,00$ .<br>Wskaźnik pokazuje, że w danym urzędzie czas wydawania decyzji wynosi 55% maksymalnego czasu (65 dni).  |

| II   | Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników wydawania pozwoleń na budowę – mierniki  |
|------|--|
| II.1 | Liczba etatów realizujących zadanie (średnia z roku). [ $L_{EPB}$ ]<br>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.   |
| 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 <sub>PB30K</sub> ]  |
| II.8 | Liczba decyzji wydanych do 30 dni (efektywny czas – perspektywa urzędu) [L <sub>PB30U</sub> ]   |
| II.9 | Liczba decyzji wydanych zgodnie z terminem ustawowym (uwzględniając terminy zawieszenia postępowań i postanowień o uzupełnienie dokumentacji) [L <sub>TERPB</sub> ] |

| 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                        | $W_{EFEWZ} = (L_{WZ} / L_{EWZ})$<br>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                                     | $W_{EFEWZ} = 317 / 5,2 = 60,96$<br>Na 1 etat przypada 60,96 decyzji w ciągu roku.  |
| S  | Wskaźniki skuteczności (perspektywa klienta) | $W_{SK60K} = (L_{WZ60K} / L_{WZ}) * 100$<br>$L_{WZ60K}$ - 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 dni od daty wpłynięcia wniosku.   |
|  | Interpretacja                                | Im wyższa wartość wskaźnika tym w % większy stopień realizacji celu ogólnego.  |
|  | Przykład                                     | $W_{SK60K} = (142 / 317) * 100 = 44$<br>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)  | $W_{SK60U} = (L_{WZ60U} / L_{WZ}) * 100$<br>$L_{WZ60U}$ - 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                                     | $W_{SK60U} = (214 / 317) * 100 = 67$ .<br>W danym roku 214 decyzje zostały wydane w terminie do 60 dni   |

| III. Wydawanie decyzji o warunkach zabudowy [WZ] |  |   |
|--|--|---|
|  |  | (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  | <b>Wskaźnik stopnia poprawności wydawanych decyzji</b>                 | $W_{PDWZ} = [(L_{WZ} - L_{WZSZ}) / L_{WZ}] * 100$<br>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   | $W_{PDWZ} = [(317-8)/317]*100 = 97$ .<br>W danym roku do ponownego rozpatrzenia przekazano 8 spośród 317 wydanych decyzji. Wskaźnik ten wyniósł więc 97.  |
| T  | <b>Wskaźniki terminowości ustawowej</b>                                | $W_{TUWZ} = (L_{TERMWZ} / L_{WZ}) * 100$<br>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   | $W_{TUWZ} = (230/317)*100 = 72,00$<br>Wskaźnik wyniósł 72,00 co oznacza, że 72,00% decyzji jest wydawanych w terminie ustawowym.  |
| T  | <b>Wskaźnik terminowości/ oszczędności czasu (perspektywa klienta)</b> | $W_{TERMWZ} = (A_{TFWZ} / 60) * 100$<br>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 bardzo zależy na szybkim załatwianiu spraw.               |
|  | Interpretacja  | Im niższy wskaźnik tym szybciej dany urząd wydaje decyzje.  |
|  | Przykład   | $W_{TERMWZ} = (54,31/60) * 100 = 90$ .<br>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 do wyliczenia i interpretacji wskaźników wydania decyzji o warunkach zabudowy – mierniki   |
|-------|---|
| III.1 | Liczba etatów realizujących zadanie (średnia z roku) [ $L_{Ewz}$ ]<br>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) [ <b>A<sub>TFWZ</sub></b> ]       |
| <b>III.4</b>  | 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) [ <b>A<sub>TEWZ</sub></b> ] |
| <b>III.5</b>  | Liczba decyzji wydanych w terminie do 60 dni (faktyczny czas– perspektywa klienta) [ <b>L<sub>WZ60K</sub></b> ]  |
| <b>III.6</b>  | Liczba decyzji wydanych w terminie 60 dni (efektywny czas– perspektywa urzędu) [ <b>L<sub>WZ60U</sub></b> ]  |
| <b>III.7</b>  | Liczba decyzji zaskarżonych w danym roku (liczba odwołań) [ <b>L<sub>WZSO</sub></b> ]  |
| <b>III.8</b>  | Liczba decyzji skutecznie zaskarżonych w danym roku kalendarzowym [ <b>L<sub>WZSZ</sub></b> ]  |
| <b>III.9</b>  | Liczba decyzji wydanych zgodnie z terminem wynikającym z przepisów prawa 60 dni (uwzględniając terminy zawieszenia) [ <b>L<sub>TERMWZ</sub></b> ]  |
| <b>III.10</b> | Powierzchnia objęta planem zagospodarowania przestrzennego (% powierzchni) [ <b>P<sub>OP</sub></b> ]   |
| <b>III.11</b> | Powierzchnia planowana do objęcia planem zagospodarowania przestrzennego o te tereny, które zostały pozbawione planu z mocy ustawy (% powierzchni) [ <b>P<sub>POP</sub></b> ]  |

| <b>IV. Wydanie decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew lub krzewów [WD]</b> |  |  |
|---|--|--|
| <b>Cele</b>   |  |  |
| 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 21 dni w czasie efektywnym (po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienia dokumentacji oraz kontakty (uzgodnienia) z innymi podmiotami). |  |
| <b>Wskaźniki</b>  |  |  |
| <b>E</b>  | <b>Wskaźnik efektywności</b>   | $W_{EFEWD} = (L_{WD} / L_{EWD})$<br>Liczba decyzji 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 usługi. Wartość tego wskaźnika powinno się analizować wspólnie ze wskaźnikami skuteczności i terminowości.  |
|   | Przykład   | $W_{EFEWD} = 224 / 2 = 112$ Na każdy z 2 etatów realizujących zadanie wydania decyzji, w ciągu roku przypada 112 wydanych decyzji.   |
| <b>S</b>  | <b>Wskaźnik skuteczności (perspektywa klienta)</b>   | $W_{SK21K} = (L_{WD21K} / L_{WD}) * 100$<br>$L_{WD21K}$ – liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie, tj. w ciągu 21 dni (faktyczny czas)/ $L_{WD}$ – liczba wszystkich wydanych decyzji o wycince drzew lub krzewów. |
|   | Uzasadnienie   | Wskaźnik pokazuje, w jakim stopniu osiągnięto ustalony cel operacyjny, czyli jak wiele decyzji zostało wydanych w terminie 21 dni od wpłynięcia wniosku.   |
|   | Interpretacja  | Im wyższa wartość wskaźnika tym procentowo wyższy stopień realizacji celu ogólnego.  |
|   | Przykład   | $W_{SK21K} = (195 / 223) * 100 = 87,45$<br>W danym roku zostały wydane łącznie 223 decyzje, z czego 195 w terminie nieprzekraczającym 21 dni.  |

| IV. Wydanie decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew lub krzewów [WD] |   |   |
|--|---|---|
|  |   | Wniosek: 87,45% decyzji zostało wydanych w czasie faktycznym.   |
| S  | <b>Wskaźnik skuteczności</b><br>(perspektywa urzędu)                      | $W_{SK21U} = (L_{WD21U} / L_{WD}) * 100$<br>$L_{WD21U}$ – liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie, tj. w ciągu 21 dni (efektywny czas pracy urzędu)/ $L_{WD}$ – liczba wszystkich wydanych decyzji o wycince drzew lub krzewów.             |
|  | Uzasadnienie  | Wskaźnik pokazuje, w jakim stopniu osiągnięto ustalony cel operacyjny, czyli jak wiele decyzji zostało wydanych w terminie 21 dni od wpłynięcia wniosku uwzględniając okresy zawieszenia postępowania na uzupełnienie wniosku i kontakty z innymi podmiotami. |
|  | Interpretacja   | Im wyższa wartość wskaźnika tym procentowo wyższy stopień realizacji celu operacyjnego.   |
|  | Przykład  | $W_{SK21U} = (215/223) * 100 = 96,42$<br>W danym roku zostały wydane łącznie 223 decyzje, z czego 215 w terminie nieprzekraczającym 21 dni. Wskaźnik wyniósł 96,42. Wniosek: cel, jakim było wydanie 60% decyzji w ciągu 21 dni został osiągnięty.            |
| S  | <b>Wskaźnik stopnia poprawności wydawanych decyzji</b>                    | $W_{PDWD} = [(L_{WD} - L_{WDSZ}) / L_{WD}] * 100$<br>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  | $W_{PDWD} = [(130-4)/130] * 100 = 96,92$<br>W danym roku do ponownego rozpatrzenia przekazano 4 spośród 130 wydanych decyzji, wskaźnik ten wyniósł więc 96,92   |
| T  | <b>Wskaźnik terminowości ustawowej</b>                                    | $W_{TUWD} = (L_{WD30U} / L_{WD}) * 100$<br>Wskaźnik terminowości ustawowej – wskaźnik pokazuje, jaki procent decyzji został wydany w terminie ustawowym (terminowość uwzględniająca terminy zawieszenia).   |
|  | Uzasadnienie  | Wskaźnik pokazuje, jaki stopień decyzji wyrażony w % wydawanych jest w terminie zgodnym z prawem przy uwzględnieniu terminów zawieszenia.   |
|  | Interpretacja   | Pożądanym celem jest wielkość wskaźnika na poziomie 100. Inna wartość wskaźnika będzie oznaczała występowanie niezgodności w realizacji procesu z prawem.   |
|  | Przykład  | $W_{TUWD} = (221/223) * 100 = 99,11$<br>Wskaźnik terminowości ustawowej wyniósł 99,11. W 99,11 % decyzje zostały wydane w terminie ustawowym. W 2 spośród 223 decyzji przekroczony został ustawowy termin wydawania decyzji.                                  |
| T  | <b>Wskaźnik terminowości/ oszczędności czasu</b><br>(perspektywa klienta) | $W_{TERMWD} = (A_{TFWD} / 30) * 100$<br>Wskaźnik terminowości wydawania decyzji = ilorz średniego faktycznego czasu wydawania decyzji ( $A_{TFWD}$ ) i dopuszczalnego zgodnego z prawem terminu wydania decyzji (30 dni) pomnożony przez 100.                 |
|  | Uzasadnienie  | Wskaźnik pokazuje ilość czasu potrzebną na wydanie decyzji odniesionej do maksymalnego terminu wyznaczonego prawem.<br>Wskaźnik istotny z punktu widzenia zadowolenia klientów, którym  |

| IV. Wydanie decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew lub krzewów [WD] |               |   |
|--|---------------|---|
|  |               | bardzo zależy na szybkim załatwianiu spraw.   |
|  | Interpretacja | Im niższy wskaźnik tym szybciej dany urząd wydaje decyzje.  |
|  | Przykład      | $W_{TERMWD} = (11/30) * 100 = 36,67$<br>Wskaźnik pokazuje, że w danym urzędzie czas wydawania decyzji wynosi 36,67 % maksymalnego czasu (30 dni). |

| IV.   | Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników wydania decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew lub krzewów – mierniki   |
|-------|--|
| IV.1  | Liczba etatów realizujących zadanie (średnia z roku) [L <sub>EWD</sub> ]<br>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.    |
| IV.2  | Liczba wydanych decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew lub krzewów w danym roku kalendarzowym [L <sub>WD</sub> ]  |
| IV.3  | Liczba wniosków dotyczących wydania decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew lub krzewów, z których miasto/gmina się „wyłączyła” i przekazała do rozpatrzenia przez inną jednostkę (skierowanych do SKO w celu ustalenia gminy zastępczej). [L <sub>WDW</sub> ]   |
| IV.4  | Liczba wydanych decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew lub krzewów w danym roku kalendarzowym dotyczących mieszkańców i podmiotów danego miasta/gminy [L <sub>WDM</sub> ]   |
| IV.5  | Liczba wydanych decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew lub krzewów w danym roku kalendarzowym dotyczących innych gmin (jako gmina zastępcza). [L <sub>WDI</sub> ]   |
| IV.6  | Liczba decyzji zaskarżonych w danym roku (liczba odwołań) [L <sub>WDO</sub> ]  |
| IV.7  | Liczba decyzji skutecznie zaskarżonych w danym roku kalendarzowym. [L <sub>WDSZ</sub> ]  |
| IV.8  | 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 <sub>TFWD</sub> ] |
| IV.9  | 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 <sub>TEWD</sub> ]  |
| IV.10 | Liczba decyzji wydanych w terminie do 21 dni (faktyczny czas– perspektywa klienta) [L <sub>WD21K</sub> ]   |
| IV.11 | Liczba decyzji wydanych w terminie do 21 dni (efektywny czas– perspektywa urzędu) [L <sub>WD21U</sub> ]  |
| IV.12 | Liczba decyzji wydanych zgodnie z terminem ustawowym 30 dni (uwzględniając terminy zawieszenia postępowania) [L <sub>WD30U</sub> ]   |
| IV.13 | Liczba przeprowadzonych postępowań ogółem (zarówno zakończonych wydaniem decyzji, jak i nie zakończonych wydaniem decyzji) [L <sub>WDP</sub> ]   |

| V. Gospodarka odpadami komunalnymi [GO]  |   |
|--|---|
| Cele                                     |   |
| Cel ogólny                               | Objęcie opłatami za gospodarowanie odpadami wszystkich podmiotów zobowiązanych do ich ponoszenia oraz maksymalizacja ścisłości opłat. |
| Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu | Zapewnienie wpływu opłat za zagospodarowanie odpadami przez wszystkie zobowiązane podmioty w terminie ustalonym przez                 |



| V. Gospodarka odpadami komunalnymi [GO]              |                              |  |
|--|------------------------------|--|
| poszczególne miasta/gminy (pożądana wielkość 100 %). |                              |  |
| Wskaźniki  |                              |  |
| E  | <b>Wskaźnik efektywności</b> | $W_{EFGO} = (L_D / L_{EGO})$<br>$L_D$ - Liczba złożonych 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                     | $W_{EFGO} = 60080 / 4 = 15020$ Na każdy z 4 etatów realizujący zadania gospodarki odpadami komunalnymi zgodnie z zakresem swoich czynności w ciągu roku przypada 15020 deklaracji.   |
| S  | <b>Wskaźnik skuteczności</b> | $W_{SKGO} = (K_{PO} / K_{ZD}) * 100$<br>$K_{PO}$ - 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 do wyliczenia i interpretacji wskaźników gospodarki odpadami – mierniki  |
|------|---|
| V.1  | Liczba etatów realizujących zadanie służące wymiarowi i kontroli opłat za gospodarke 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  | Poziom ograniczenia masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji przekazanych do składowania zgodnie z ustawowym limitem [ $P_{R1}$ ]   |
| V.4  | 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.5  | Poziom recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku, innych niż niebezpieczne odpadów komunalnych i rozbiórkowych zgodnie z ustawowym limitem [ $P_{R3}$ ]   |
| V.6  | Zadeklarowana kwota wynikająca z deklaracji oraz decyzji należna na dzień 31 grudnia badanego roku [ $K_{ZD}$ ]   |
| V.7  | Pozyskana kwota opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi na dzień 31 grudnia badanego roku [ $K_{PO}$ ]   |
| V.8  | Koszty łącznie funkcjonowania systemu gospodarowania odpadami komunalnymi w badanym roku (koszty brutto) [ $K_{SGO}$ ]  |
| V.9  | Koszty odbierania, transportu i zbierania odpadów komunalnych w badanym roku (koszty brutto) [ $K_{OTZ}$ ]  |
| V.10 | Koszty odzysku i unieszkodliwiania odpadów komunalnych w badanym roku (koszty brutto) [ $K_{OU}$ ]  |
| V.11 | Koszty tworzenia i utrzymywania punktów selektywnego zbierania odpadów komunalnych  |



|             |  |
|-------------|--|
| <b>V.</b>   | <b>Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników gospodarki odpadami – mierniki</b>  |
|             | w badanym roku (koszty brutto) [ $K_{PS}$ ]  |
| <b>V.12</b> | Koszty obsługi administracyjnej systemu gospodarowania odpadami komunalnymi w badanym roku [ $K_{OA}$ ]  |
| <b>V.13</b> | Jakie są składowe kosztów administracyjnych ujętych w kalkulacji za dany rok, krótkie wyliczenie i opis. Pytanie opisowe – opis proszę wysłać na adres <a href="mailto:benchmarking@silesia.org.pl">benchmarking@silesia.org.pl</a> w pliku o nazwie GO.V.12 |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>VI. Monitorowanie zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości [MZP]</b> |   |  |
| <b>Cele</b>   |   |  |
| 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 %).                        |  |
| <b>S</b>  | <b>Wskaźnik zabezpieczenia</b>  | $W_{ZAB} = [(K_{ZAH} / (K_{ZP} + K_{ZF})) * 100]$<br>$K_{ZAH}$ – 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  | $W_{ZAB} = (6\ 468\ 592 / 14\ 256\ 940,9) * 100 = 45,37$ .<br>Wskaźnik zabezpieczenia wynosi 45,37. Zaległości podatkowe osób prawnych i fizycznych zabezpieczone są w 45,37 %.  |
| <b>S</b>  | <b>Wskaźnik windykacji (osoby prawne)</b>   | $W_{WP} = (K_{TWP} / (K_{ZP} - K_{ZPN})) * 100$<br>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  | $W_{WP} = (4\ 000\ 000 / (10\ 000\ 000 - 1\ 000\ 000)) * 100 = 44,4$<br>Wskaźnik windykacji wyniósł 44,4.  |
| <b>S</b>  | <b>Wskaźnik Windykacji (osoby fizyczne)</b>   | $W_{WF} = (K_{TWF} / (K_{ZP} - K_{ZFN})) * 100$<br>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  | $W_{WF} = (2\ 000\ 000 / (3\ 500\ 000 - 500\ 000)) * 100 = 66,7$<br>Wskaźnik windykacji wyniósł 66,7.  |
| <b>E</b>  | <b>Wskaźniki</b>  | $W_{LTP} = (L_{TWP} / L_{EP})$   |

| VI. Monitorowanie zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości [MZP] |   |   |
|--|---|---|
|  | <b>efektywności</b><br>Liczba tyt. wyk. (osoby prawne)              | Liczba wystawionych tytułów wykonawczych w stosunku do osób prawnych na dzień 31 grudnia danego roku – $L_{TWP}$ w stosunku do liczby etatów $L_{EP}$ 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  | $W_{LTP} = (283/1,12) = 252,7$<br>Na 1 etat, który w zakresie swoich czynności monitoruje zaległości podatkowe w zakresie podatku od nieruchomości przypada 252,7 wystawionych tytułów wykonawczych.  |
| E  | <b>Wskaźnik efektywności</b><br>Liczba tyt. wyk. (osoby fizyczne)   | $W_{LTF} = (L_{TWF} / L_{EF})$<br>Liczba wystawionych tytułów wykonawczych w stosunku do osób fizycznych na dzień 31 grudnia danego roku – $L_{TWF}$ w stosunku do liczby etatów - $L_{EF}$ 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. Wskaźnik pokazuje obciążenie pracowników liczbą wystawianych tytułów wykonawczych.   |
|  | Przykład  | $W_{LTF} = (2786/4,36) = 639$<br>Na 1 etat realizujący zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości przypada 639 wystawionych tytułów wykonawczych.   |
| S  | <b>Wskaźnik skuteczności</b><br>-przedawnienia<br>(osoby prawne)    | $W_{PNP} = (K_{NPP} / K_{ZP}) * 100$<br>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  | $W_{PNP} = (356\ 813/10\ 773\ 926) * 100 = 3,31$<br>Wskaźnik przedawnionych należności od osób prawnych wyniósł 3,31.   |
| S  | <b>Wskaźnik skuteczności</b><br>- przedawnienia<br>(osoby fizyczne) | $W_{PNF} = (K_{NPF} / K_{ZF}) * 100$<br>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   |

| <b>VI. Monitorowanie zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości [MZP]</b> |               |  |
|---|---------------|--|
|   |               | w danym roku w stosunku do kwoty zaległości.   |
|   | Interpretacja | Im wyższy wskaźnik tym mniejsza skuteczność egzekucji i większa możliwość utraty potencjalnych dochodów.             |
|   | Przykład      | $W_{PNF} = (143\ 025/3\ 483\ 014) * 100 = 4,1$<br>Wskaźnik przedawnionych należności od osób fizycznych wyniósł 4,1. |

| <b>VI.</b>   | <b>Dane do wyliczenia wskaźników monitorowania zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości – mierniki</b>  |
|--------------|---|
| <b>VI.1</b>  | Liczba etatów realizujących zadania dotyczące wymiaru podatku od nieruchomości [ <b>L<sub>EMZP</sub></b> ]<br>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.                             |
| <b>VI.2</b>  | Liczba etatów realizujących zadania dotyczące wymiaru podatku od nieruchomości w stosunku do osób prawnych [ <b>L<sub>EP</sub></b> ]<br>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.   |
| <b>VI.3</b>  | Liczba etatów realizujących zadania dotyczące wymiaru podatku od nieruchomości w stosunku do osób fizycznych [ <b>L<sub>EF</sub></b> ]<br>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. |
| <b>VI.4</b>  | Liczba postępowań podatkowych ogółem zrealizowanych (tj. zakończonych) (na dzień 31 grudnia danego roku) [ <b>L<sub>PP</sub></b> ]  |
| <b>VI.5</b>  | Powierzchnia budynków w m2 deklarowana przez osoby prawne do opodatkowania [ <b>L<sub>PBP</sub></b> ]   |
| <b>VI.6</b>  | Liczba postępowań w stosunku do osób prawnych (nie podaje się tutaj złożonych deklaracji i ich korekt) [ <b>L<sub>POP</sub></b> ]   |
| <b>VI.7</b>  | Liczba deklaracji i korekt w stosunku do osób prawnych [ <b>L<sub>POPK</sub></b> ]  |
| <b>VI.8</b>  | Liczba postępowań w stosunku do osób fizycznych zakończona wydaniem decyzji ustalających [ <b>L<sub>POF</sub></b> ]   |
| <b>VI.9</b>  | Powierzchnia gruntów w m2 deklarowana przez osoby prawne do opodatkowania [ <b>L<sub>PGP</sub></b> ]  |
| <b>VI.10</b> | Wartość budowli deklarowana przez osoby prawne do opodatkowania [ <b>L<sub>WBP</sub></b> ]  |
| <b>VI.11</b> | Powierzchnia budynków w m2 objęta opodatkowaniem w stosunku do osób fizycznych [ <b>L<sub>PBF</sub></b> ]   |
| <b>VI.12</b> | Powierzchnia gruntów w m2 objęta opodatkowaniem w stosunku do osób fizycznych [ <b>L<sub>PGF</sub></b> ]  |
| <b>VI.13</b> | Wartość budowli objęta opodatkowaniem przez osoby fizyczne [ <b>L<sub>WBF</sub></b> ]   |
| <b>VI.14</b> | Liczba wszystkich podatników (każdy z małżonków jest oddzielnym podatnikiem) (na dzień 31 grudnia danego roku) [ <b>L<sub>WP</sub></b> ]  |
| <b>VI.15</b> | Kwota wszystkich zaległości w zakresie podatku od nieruchomości na dzień 31 grudnia danego roku (obejmująca również zaległości dotyczące poprzednich lat) [ <b>K<sub>ZPF</sub></b> ]  |
| <b>VI.16</b> | Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości na dzień 31 grudnia danego roku – osoby fizyczne (obejmująca również zaległości dotyczące poprzednich lat) [ <b>K<sub>ZF</sub></b> ]   |
| <b>VI.17</b> | Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości (osoby prawne i fizyczne) zabezpieczona hipotekami i zastawami skarbowymi na dzień 31 grudnia danego roku [ <b>K<sub>ZAH</sub></b> ]   |

|              |  |
|--------------|--|
| <b>VI.</b>   | <b>Dane do wyliczenia wskaźników monitorowania zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości – mierniki</b>   |
| <b>VI.18</b> | Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości na dzień 31 grudnia danego roku - osoby prawne (obejmująca również zaległości dotyczące poprzednich lat) <b>[K<sub>ZP</sub>]</b>  |
| <b>VI.19</b> | 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 zgodnie ze sprawozdaniem Rb27s (kolumna zaległości netto) z uwzględnieniem upadłości likwidacyjnej. <b>[K<sub>ZPN</sub>]</b>  |
| <b>VI.20</b> | Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości – osoby fizyczne na dzień 31 grudnia danego roku objętego benchmarkingiem, których nie można wyegzekwować zgodnie ze sprawozdaniem Rb27s (kolumna zaległości netto) z uwzględnieniem upadłości likwidacyjnej podmiotu. <b>[K<sub>ZFN</sub>]</b>   |
| <b>VI.21</b> | 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 <b>[K<sub>TWP</sub>]</b>   |
| <b>VI.22</b> | 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 <b>[K<sub>TWF</sub>]</b>   |
| <b>VI.23</b> | Liczba etatów realizujących zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości – osoby prawne <b>[L<sub>EMP</sub>]</b>   |
| <b>VI.24</b> | Liczba etatów realizujących zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości - osoby fizyczne <b>[L<sub>EMF</sub>]</b>   |
| <b>VI.25</b> | Liczba wystawionych tytułów wykonawczych w stosunku do osób prawnych w danym roku <b>[L<sub>TWP</sub>]</b>   |
| <b>VI.26</b> | Liczba wystawionych tytułów wykonawczych w stosunku do osób fizycznych w danym roku <b>[L<sub>TWF</sub>]</b>   |
| <b>VI.27</b> | Liczba wystawionych upomnień w stosunku do osób fizycznych w danym roku <b>[L<sub>TWUF</sub>]</b>  |
| <b>VI.28</b> | Liczba wystawionych upomnień w stosunku do osób prawnych w danym roku <b>[L<sub>TWUP</sub>]</b>  |
| <b>VI.29</b> | 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 <b>[L<sub>WTWF</sub>]</b>   |
| <b>VI.30</b> | 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 <b>[K<sub>WTWF</sub>]</b>  |
| <b>VI.31</b> | Kwota odpisanych należności przedawnionych ogółem w danym roku w zakresie podatku od nieruchomości <b>[K<sub>NPO</sub>]</b>  |
| <b>VI.32</b> | Kwota odpisanych należności przedawnionych w danym roku w odniesieniu do osób fizycznych w zakresie podatku od nieruchomości <b>[K<sub>NPF</sub>]</b>  |
| <b>VI.33</b> | Kwota odpisanych należności przedawnionych w danym roku w odniesieniu do osób prawnych w zakresie podatku od nieruchomości <b>[K<sub>NPP</sub>]</b>  |
| <b>VI.34</b> | Liczba podatników (osoby fizyczne i prawne), których dotyczyły należności przedawnione w zakresie podatku od nieruchomości <b>[L<sub>POD</sub>]</b> w danym roku.<br>W przypadku współwłasności wszystkich współwłaścicieli, których dotyczy przedawnienie traktujemy jako jednego podatnika.  |
| <b>VI.35</b> | Liczba wszystkich etatów (przeliczeniowych) realizujących zadania dotyczące wymiaru, księgowości oraz windykacji podatku od nieruchomości w danym roku (średniorocznie) <b>[L<sub>EP</sub>]</b> .<br>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 |

|            |   |
|------------|---|
| <b>VI.</b> | <b>Dane do wyliczenia wskaźników monitorowania zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości – mierniki</b>  |
|            | 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. Nie ujmujemy etatów pracowników komórek egzekucyjnych wskazanych w odpowiedzi na pytania z obszaru VII. |

| <b>VII. Egzekwowanie zaległości, ze szczególnym uwzględnieniem podatku od nieruchomości [EP]</b> |   |  |
|--|---|--|
| <b>Cele</b>  |   |  |
| Cel ogólny   | Maksymalizacja ściągalności podatku od nieruchomości poprzez optymalizację procesu egzekucji.       |  |
| Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu   | Corocznie wzrost o co najmniej 5% wyegzekwowanych zaległości w stosunku do kwoty zaległości ogółem. |  |
| <b>S</b>   | <b>Wskaźnik istotności podatku od nieruchomości- liczba postępowań</b>                              | <b><math>W_{LP} = (L_{TEP} / L_{TEW}) * 100</math></b><br>L <sub>TEP</sub> – liczba tytułów egzekucyjnych w sprawie podatku od nieruchomości na 31 grudnia danego roku w stosunku do liczby wszystkich tytułów egzekucyjnych (także inne niż wynikające z podatku od nieruchomości). |
|  | Uzasadnienie  | Wskaźnik pokazuje jaka jest część tytułów egzekucyjnych przypadających na podatek od nieruchomości w stosunku do wszystkich tytułów egzekwowanych przez daną komórkę egzekucyjną.  |
|  | Interpretacja   | Im większy wskaźnik, tym istotniejsze i priorytetowe jest egzekwowanie należności z podatku od nieruchomości.  |
|  | Przykład  | $W_{LP} = (3\ 827 / 9\ 380) * 100\% = 40,8\%$<br>Wskaźnik istotności podatku od nieruchomości pod względem liczby postępowań wyniósł 40,8 tj. 40,8% postępowań egzekucyjnych przypada na podatek od nieruchomości.   |
| <b>S</b>   | <b>Wskaźnik istotności podatku od nieruchomości- kwota wyegzekwowana</b>                            | <b><math>W_{KEP} = (K_{ZWP} / K_{ZWO}) * 100</math></b><br>K <sub>ZWP</sub> - kwota zaległości wyegzekwowanych od 1 stycznia do 31 grudnia danego roku dotycząca podatku od nieruchomości w stosunku do ogólnej kwoty wyegzekwowanej w tym okresie.                                  |
|  | Uzasadnienie  | Wskaźnik pokazuje jaką część wyegzekwowanej kwoty stanowi podatek od nieruchomości.  |
|  | Interpretacja   | Im większy wskaźnik, tym istotniejsze i priorytetowe jest egzekwowanie należności z podatku od nieruchomości.  |
|  | Przykład  | $W_{KEP} = (7\ 318\ 136 / 9\ 117\ 053) * 100\% = 80,3\%$<br>Wskaźnik istotności podatku od nieruchomości pod względem kwoty wyegzekwowanej wyniósł 80,3% tj. 80,3% kwoty wyegzekwowanej w danym roku przypada na należności z tytułu podatku od nieruchomości.                       |
| <b>S</b>   | <b>Wskaźnik skuteczności egzekucji podatku od nieruchomości</b>                                     | <b><math>W_{SKEP} = (K_{ZWP} / K_{ZTWP}) * 100</math></b><br>Kwota zaległości wyegzekwowanych od 1 stycznia do 31 grudnia danego roku dotyczących podatku od nieruchomości w stosunku do kwoty zaległości objętej tytułami wykonawczymi w zakresie podatku od nieruchomości.         |



| VII. Egzekwowanie zaległości, ze szczególnym uwzględnieniem podatku od nieruchomości [EP] |   |   |
|---|---|---|
|   | Uzasadnienie  | Wskaźnik pokazuje relację kwoty zaległości wyegzekwowanych w stosunku do kwoty zaległości objętej tytułami wykonawczymi w zakresie podatku od nieruchomości.  |
|   | Interpretacja   | Im większy wskaźnik tym większa skuteczność egzekucji w zakresie podatku od nieruchomości.  |
|   | Przykład  | $W_{SKEP} = (1\ 806\ 076 / 3\ 538\ 213) * 100\% = 51\%$<br>Wskaźnik egzekucji podatku od nieruchomości wyniósł 51% tj. 51% kwoty objętej tytułami wykonawczymi w zakresie podatku od nieruchomości zostało wyegzekwowanych w danym roku.  |
| S   | <b>Wskaźnik skuteczności egzekucji ogółem</b>                                   | $W_{SKEO} = (K_{ZWO} / K_{ZTWO}) * 100$<br>Kwota zaległości wyegzekwowanych ogółem od 1 stycznia do 31 grudnia danego roku (obejmuje także inne zaległości niż wynikające z podatku od nieruchomości) (zł) w stosunku do kwoty zaległości ogółem objętej tytułami wykonawczymi. |
|   | Uzasadnienie  | Wskaźnik pokazuje relację kwoty zaległości wyegzekwowanych w stosunku do kwoty zaległości objętej tytułami wykonawczymi ogółem (obejmuje także inne zaległości niż wynikające z podatku od nieruchomości).  |
|   | Interpretacja   | Im większy wskaźnik tym większa skuteczność egzekucji w zakresie podatku ogółem.  |
|   | Przykład  | $W_{SKEO} = (2523279 / 9117053) * 100\% = 27,7\%$<br>Wskaźnik egzekucji ogółem wyniósł 27,7% tj. 27,7% kwoty objętej tytułami wykonawczymi ogółem zostało wyegzekwowanych w danym roku.   |
| E   | <b>Wskaźnik efektywności - obciążenia komórki egzekucyjnej – liczba tytułów</b> | $W_{ELE} = (L_{TE} / L_{EEP})$<br>Liczba otrzymanych wszystkich tytułów egzekucyjnych obejmująca wszystkie należności w stosunku do liczby wszystkich etatów zajmujących się egzekucją.   |
|   | Uzasadnienie  | Wskaźnik pokazuje jak wiele tytułów egzekucyjnych przypada na 1 etat zajmujący się egzekucją.   |
|   | Interpretacja   | Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest wydajność pracowników zajmujących się egzekucją. Wskaźnik ten należy interpretować wraz ze wskaźnikiem skuteczności egzekucji ogółem.  |
|   | Przykład  | $W_{ELE} = (9380 / 5,33) = 1760$<br>Na każdy 1 etat „zajmujący” się egzekucją podatków przypada 1760 tytułów egzekucyjnych.   |
| E   | <b>Wskaźnik efektywności - obciążenia komórki egzekucyjnej – kwota tytułów</b>  | $W_{EKE} = (K_{Zal} / L_{EEP})$<br>Kwota wszystkich zaległości podlegająca egzekucji w stosunku do liczby wszystkich etatów komórki egzekucyjnej.   |
|   | Uzasadnienie  | Wskaźnik pokazuje jaka kwota zaległości podlegająca egzekucji przypada na 1 etat „zajmujący się” egzekucją.   |
|   | Interpretacja   | Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa kwota zaległości podlegających egzekucji.   |
|   | Przykład  | $W_{EKE} = 9\ 117\ 053 / 5,33 = 1\ 710\ 516,5$<br>Na każdy etat „zajmujący” się egzekucją przypada kwota 1 710 516,5 zł zaległości skierowanych do egzekucji.   |



### VII. Egzekwowanie zaległości, ze szczególnym uwzględnieniem podatku od nieruchomości [EP]

|          |   |   |
|----------|---|---|
| <b>E</b> | <b>Wskaźnik efektywności finansowej</b> | <b><math>W_{EF} = (K_{FUNK} / K_{ZWO}) * 100</math></b><br>Suma rocznych kosztów związanych z funkcjonowaniem komórki egzekucyjnej do kwoty wyegzekwowanych zaległości. |
|          | Uzasadnienie                            | Wskaźnik pokazuje jaki procent wyegzekwowanych kwot zaległości ogółem stanowiły koszty funkcjonowania komórki egzekucyjnej w danym roku.                                |
|          | Interpretacja                           | Im niższa jest jego wartość tym niższe koszty egzekucji zaległości ogółem.  |
|          | Przykład                                | $W_{EF} = 200\ 000 / 1\ 000\ 000 = 0,2$<br>Koszty funkcjonowania komórki egzekucyjnej stanowiły 20% wyegzekwowanych w danym roku kwot zaległości.                       |

|               |  |
|---------------|--|
| <b>VII.</b>   | <b>Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników egzekucji podatków od nieruchomości – mierniki</b>  |
| <b>VII.1</b>  | Liczba wszystkich etatów (przeliczeniowych) realizujących zadanie egzekucji zaległości (całej komórki organizacyjnej) -średnia z roku. [ <b>L<sub>EEP</sub></b> ]<br>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. |
| <b>VII.2</b>  | Liczba wszystkich tytułów wykonawczych podlegających egzekucji w danym roku na dzień 31 grudnia w zakresie podatku od nieruchomości (obejmująca również tytuły wyegzekwowane w danym roku). [ <b>L<sub>TEP</sub></b> ]   |
| <b>VII.3</b>  | Liczba wszystkich tytułów wykonawczych podlegających egzekucji w danym roku na dzień 31 grudnia obejmująca również tytuły wyegzekwowane w danym roku. Dotyczy także innych zaległości niż wynikające z podatku od nieruchomości, zarówno podatkowych jak i niepodatkowych (mandaty, pomoc społeczna). [ <b>L<sub>TEW</sub></b> ]   |
| <b>VII.4</b>  | Kwota wszystkich zaległości podlegających egzekucji na dzień 31 grudnia danego roku dotycząca podatku od nieruchomości, bez odsetek i kosztów egzekucji, zaległości dotyczą także poprzednich lat. [ <b>K<sub>ZaIN</sub></b> ]   |
| <b>VII.5</b>  | Kwota zaległości podlegających egzekucji ogółem na dzień 31 grudnia danego roku, bez odsetek i kosztów egzekucji (obejmuje także inne zaległości niż wynikające z podatku od nieruchomości, zaległości dotyczą także lat poprzednich) [ <b>K<sub>ZaI</sub></b> ]   |
| <b>VII.6</b>  | Kwota zaległości z podatku od nieruchomości objęta tytułami egzekucyjnymi w danym roku (obejmuje zaległości istniejące na 31 grudnia danego roku plus kwotę zaległości wyegzekwowanych w tym roku). [ <b>K<sub>ZTWP</sub></b> ]  |
| <b>VII.7</b>  | Kwota zaległości ogółem objęta tytułami egzekucyjnymi w danym roku. Obejmuje zaległości istniejące na 31 grudnia danego roku plus kwotę zaległości wyegzekwowanych w danym roku. Dotyczy także innych zaległości niż wynikające z podatku od nieruchomości. Zaległości dotyczą lat poprzednich [ <b>K<sub>ZTWO</sub></b> ]   |
| <b>VII.8</b>  | Kwota wyegzekwowana ogółem w danym roku na dzień 31 grudnia (obejmuje także inne wyegzekwowane zaległości niż wynikające z podatku od nieruchomości, bez odsetek i kosztów egzekucyjnych; zaległości dotyczą także lat poprzednich) [ <b>K<sub>ZWO</sub></b> ]   |
| <b>VII.9</b>  | Kwota wyegzekwowana w danym roku w zakresie podatku od nieruchomości na dzień 31 grudnia (bez odsetek i kosztów egzekucyjnych; zaległości dotyczą także lat poprzednich) [ <b>K<sub>ZWP</sub></b> ]  |
| <b>VII.10</b> | Liczba wszystkich tytułów objętych egzekucją w danym roku (liczba przyjętych w danym roku tytułów wykonawczych do realizacji) [ <b>L<sub>TE</sub></b> ]  |

|               |  |
|---------------|--|
| <b>VII.</b>   | <b>Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników egzekucji podatków od nieruchomości – mierniki</b>  |
| <b>VII.11</b> | Czy stosowane jest wynagrodzenie prowizyjne pracowników komórki egzekucyjnej<br><input type="checkbox"/> TAK<br><input type="checkbox"/> NIE<br>(Jeżeli tak, prosimy o przesłanie odpowiedniego zarządzenia, w którym określono prowizyjny system wynagrodzeń na adres: benchmarking@silesia.org.pl) |
| <b>VII.12</b> | Roczne koszty ponoszone przez urząd na funkcjonowanie komórki egzekucyjnej - łączne koszty wypłaconych wynagrodzeń i prowizji pracowników realizujących zadanie (za wyjątkiem gmin gdzie zadanie realizuje 1 etat) [ <b>K<sub>FUNK</sub></b> ]   |
| <b>VII.13</b> | Kwota wyegzekwowana ogółem w danym roku na dzień 31 grudnia (obejmuje także inne wyegzekwowane zaległości niż wynikające z podatku od nieruchomości z <b>odsetkami i kosztami egzekucyjnymi</b> ). Zaległości dotyczą także lat poprzednich [ <b>K<sub>Zwo0</sub></b> ]                              |

### 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

|            |  |  |
|------------|--|--|
| <b>E/S</b> | <b>Wskaźnik efektywności kosztowej oświetlenia</b>                                 | $W_{EKOS} = K_E / L_{PO}$<br>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   | $W_{EKOS} = 725\,381 / 1\,908 = 380,18$<br>Koszt utrzymania 1 punktu oświetleniowego wynosi 380,18 zł.   |
| <b>E</b>   | <b>Wskaźnik efektywności kosztowej zakupu energii na potrzeby oświetlenia</b>      | $W_{EKZ} = K_{EZ} / L_{MWh}$<br>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   | $W_{EKZ} = 2\,195\,601,56 / 8\,900 = 246,70$<br>Koszt jednostkowy zakupu energii wynosi 246,70 zł.   |
| <b>E</b>   | <b>Wskaźnik efektywności kosztowej bieżącego utrzymania punktu oświetleniowego</b> | $W_{EKB} = K_{EB} / L_{PO}$<br>Wskaźnik efektywności kosztowej bieżącego utrzymania punktu oświetleniowego niezależnie od struktury własnościowej to stosunek kosztów bieżącego utrzymania infrastruktury punktów oświetleniowych do liczby opraw oświetleniowych. |
|            | Uzasadnienie   | Wskaźnik pozwala wnioskować jaki wpływ na koszty oświetlenia mają koszty bieżącego utrzymania infrastruktury oświetleniowej.   |

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

|             |               |  |
|-------------|---------------|--|
| <b>Cele</b> |               |  |
|             | Interpretacja | Im niższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest efektywność kosztowa bieżącego utrzymania punktów oświetleniowych |
|             | Przykład      | $W_{EKB} = 1\,012\,555,87 / 12\,601 = 80,40$<br>Koszt jednostkowy utrzymania punktów oświetleniowych to 80,40 zł.        |

|                |   |
|----------------|---|
| <b>VIII.</b>   | <b>Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników utrzymania infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia – mierniki</b>  |
| <b>VIII.1</b>  | Liczba etatów realizujących zadanie nieuwzględniająca naczelnika wydziału i osoby obsługujące sekretariat wydziału (średnia z roku) [ $L_{EOŚ}$ ]<br>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. |
| <b>VIII.2</b>  | Liczba oprav oświetleniowych na dzień 31 grudnia danego roku (ogółem) [ $L_{PO}$ ]  |
| <b>VIII.3</b>  | Liczba oprav oświetleniowych na dzień 31 grudnia danego roku będących własnością gminy [ $L_{POM}$ ]  |
| <b>VIII.4</b>  | Liczba oprav oświetleniowych na dzień 31 grudnia danego roku niebędących własnością gminy [ $L_{POI}$ ]   |
| <b>VIII.5</b>  | 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) [ $K_{CU}$ ] = [ $K_{EZ}$ ] + [ $K_{ED}$ ] + [ $K_{EB}$ ]  |
| <b>VIII.6</b>  | Koszt zakupu energii dla punktów oświetleniowych (niezależnie od struktury własności) (zł) [ $K_{EZ}$ ]   |
| <b>VIII.7</b>  | Koszt usługi dystrybucji energii dla punktów oświetleniowych (niezależnie od struktury własności) (zł) [ $K_{ED}$ ]   |
| <b>VIII.8</b>  | Koszt bieżącego utrzymania infrastruktury punktów oświetleniowych (niezależnie od struktury własności) (zł) [ $K_{EB}$ ]  |
| <b>VIII.9</b>  | Wydatki majątkowe na budowę nowej infrastruktury oświetleniowej (zł) [ $W_{NO}$ ]   |
| <b>VIII.10</b> | Wydatki majątkowe na modernizację istniejącej infrastruktury oświetleniowej (zł) [ $W_{MO}$ ]   |
| <b>VIII.11</b> | Liczba zakupionych MWh energii na potrzeby oświetlenia [ $L_{MWh}$ ]  |
| <b>VIII.12</b> | Zużycie energii elektrycznej dla jednego punktu oświetleniowego (niezależnie od struktury własności)(MWh) $Z_{MWh, pkt} = [L_{MWh}] / [L_{PO}]$   |
| <b>VIII.13</b> | Średnia moc punktu oświetleniowego przy założeniu średniego czasu świecenia w roku 4100 h (W)<br>$P_{PO} = [L_{MWh}] \times 1000000 / L_{PO} \times 4100_h$   |
| <b>VIII.14</b> | Czy w badanym roku podjęte zostały działania w zakresie:<br><input type="checkbox"/> obniżenia kosztów zakupu energii<br><input type="checkbox"/> obniżenia kosztów zużycia energii<br><input type="checkbox"/> modernizacji oprav oświetleniowych<br><input type="checkbox"/> zastosowania nowszych technologii<br><input type="checkbox"/> inne (proszę opisać w punkcie VIII.14)   |
| <b>VIII.15</b> | Proszę opisać, na czym polegały działania wskazane w punkcie VIII.14.<br>Pytanie opisowe – opis proszę wysłać na adres <a href="mailto:benchmarking@silesia.org.pl">benchmarking@silesia.org.pl</a> w pliku o nazwie OŚ.VIII.15.<br><input type="checkbox"/> wysłano<br><input type="checkbox"/> nie wysłano  |

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

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

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Cele</b>                              |   |  |
| 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 sprawdzianu/ egzaminów zewnętrznych na każdym poziomie nauczania w stosunku do roku poprzedniego.   |  |
| <b>Wskaźniki</b>                         |   |  |
| <b>S</b>                                 | <b>Wskaźnik wyników nauczania w szkołach podstawowych</b>   | $W_{WNSP} = (SP_{SN}/SP_{LN}) / (SP_{SN-1}/SP_{LN-1}) * 100$<br>Iloraz średniej arytmetycznej stanin osiągniętych przez szkoły podstawowe w badanym okresie do średniej w roku poprzedzającym.   |
|  | Uzasadnienie  | Wskaźnik pokazuje zmianę (polepszenie lub pogorszenie) przeciętnej pozycji szkół danej jest wśród wszystkich szkół w danym OKE pod kątem wyników osiąganych przez uczniów na sprawdzianie.   |
|  | Interpretacja   | Wartość powyżej 100% oznacza poprawę (im wyższa tym większą) wyników osiąganych przez uczniów; wartość poniżej 100% oznacza pogorszenie wyników rok do roku.   |
|  | Przykład  | $W_{WNSP} = (18/3)/(17/3) * 100 = 106\%$<br>Średnie wyniki w szkołach poprawiły się o 6%.  |
| <b>S</b>                                 | <b>Wskaźnik wyników nauczania w gimnazjach</b>  | $W_{WNG} = ((GHH_{SN} + GHJP_{SN} + GM_{SN} + GMP_{SN}) / G_{LN} * 0,25) / ((GHH_{SN-1} + GHJP_{SN-1} + GM_{SN-1} + GMP_{SN-1}) / G_{LN-1} * 0,25) * 100$<br>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 gimnazja w badanym okresie do średniej w roku poprzedzającym. |

| IX. Organizacja sieci szkół publicznych (kształcenie obowiązkowe) – w zakresie wyników nauczania oraz zasad i struktury finansowania [SZKOL] |  |  |
|--|--|--|
|  | Uzasadnienie                                     | Wskaźnik pokazuje zmianę (polepszenie lub pogorszenie) przeciętnej pozycji szkół danej jst wśród wszystkich szkół w danym OKE pod kątem wyników osiągniętych przez uczniów na egzaminie.   |
|  | Interpretacja                                    | Wartość powyżej 100% oznacza poprawę (im wyższa tym większą) wyników osiągniętych 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. |
|  | Przykład   | $WWNG = ((18+18+15+15)/3 \cdot 0,25) / ((17+16+15+14)/3 \cdot 0,25) \cdot 100 = 106\%$<br>Średnie wyniki w szkołach poprawiły się o 6%.  |
| S  | <b>Wskaźnik zdawalności egzaminu maturalnego</b> | $W_{ZM} = (A_{MZN}/A_{MN}) / (A_{MZN-1}/A_{MN-1}) \cdot 100$<br>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   | $W_{ZM} = (1900/2000) / (1850/2100) \cdot 100 = 108\%$<br>Wskaźnik zdawalności matury poprawił się o 8% (w roku poprzednim maturę zdało 88%, a w badanym 95% absolwentów).   |
| S  | <b>Wskaźnik zdawalności egzaminu zawodowego</b>  | $W_{ZEZ} = (A_{ZZN}/A_{ZN}) / (A_{ZZN-1}/A_{ZN-1}) \cdot 100$<br>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   | $W_{ZEZ} = (950/1000) / (925/1050) \cdot 100 = 108\%$<br>Wskaźnik zdawalności egzaminów zawodowych poprawił się o 8% (w roku poprzednim co najmniej jeden egzamin zawodowy zdało 88%, a w badanym 95% absolwentów).  |
| E/S  | <b>Wskaźnik dofinansowania gmina</b>             | $W_{DG} = (Wg_{1.1} - Dg_{1.1} - Dg_{2.1.1} - Dg_{4.1.1}) / Dg_{1.1} \cdot 100$<br>Kwota dofinansowania gminy/miasta na prawach powiatu do bieżącej działalności szkół (wydatki bieżące bez wydatków na projekty minus subwencja na szkoły prowadzone przez jst, dotacje na zadania bieżące i dochody własne), w relacji do subwencji ogółem na szkoły publiczne.  |
|  | Uzasadnienie                                     | Wskaźnik pokazuje wielkość zaangażowania własnych środków finansowych przeznaczonych na podstawową działalność szkół publicznych.  |

| IX. Organizacja sieci szkół publicznych (kształcenie obowiązkowe) – w zakresie wyników nauczania oraz zasad i struktury finansowania [SZKOL] |                                       |   |
|--|---------------------------------------|---|
|  | Interpretacja                         | Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większe jest dofinansowanie z budżetu jst i większe obciążenie finansowe. Możliwa jest również wartość ujemna wskaźnika, która oznacza, że wymienione we wskaźniku dochody są wyższe niż wydatki bieżące szkół na podstawową działalność.   |
|  | Przykład                              | $W_{DG} = (130\ 000\ 000 - 100\ 000\ 000 - 14\ 000\ 000 - 1\ 000\ 000) / 100\ 000\ 000 * 100 = 15\%$<br>Wskaźnik dofinansowania urzędu do subwencji na szkoły publiczne wynosi 15%.   |
| E/S  | <b>Wskaźnik dofinansowania powiat</b> | <b><math>W_{DP} = (Wp_{1.1} - Dp_{1.1} - Dp_{2.1.1} - Dp_{4.1.1}) / Dp_{1.1} * 100</math></b><br>Kwota dofinansowania powiatu/miasta na prawach powiatu do bieżącej działalności szkół (wydatki bieżące bez wydatków na projekty minus subwencja na szkoły prowadzone przez jst, dotacje na zadania bieżące i dochody własne), w relacji do subwencji ogółem na szkoły publiczne. |
|  | Uzasadnienie                          | Wskaźnik pokazuje wielkość zaangażowania własnych środków finansowych przeznaczonych na podstawową działalność szkół publicznych.   |
|  | Interpretacja                         | Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większe jest dofinansowanie z 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 podstawową działalność jednostek oświatowych.   |
|  | Przykład                              | $W_{DP} = (260\ 000\ 000 - 230\ 000\ 000 - 25\ 000\ 000 - 5\ 000\ 000) / 100\ 000\ 000 * 100 = 0$<br>Wskaźnik dofinansowania urzędu do subwencji na własne jednostki oświatowe wynosi 0% - subwencja, dotacje i dochody własne pokrywają wydatki na bieżące utrzymanie jednostek oświatowych.   |

| IX.  | Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników i porównywania organizacji sieci szkół publicznych (prowadzonych przez JST) – mierniki   |
|------|--|
| 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 szkół podstawowych w badanym roku ( $SP_{SN}$ ). W przypadku, gdy OKE nie podaje wartości ogólnej stanin dla danej szkoły, proszę uwzględnić wartości średnie stanin częściowych.   |
| IX.4 | Suma wyników stanin wszystkich szkół podstawowych w roku poprzedzającym ( $SP_{SN-1}$ )  |
| IX.5 | Liczba szkół podstawowych, w których wynik się poprawił ( $SP_{S+}$ )  |
| IX.6 | Liczba szkół podstawowych, w których wynik się pogorszył ( $SP_{S-}$ )   |
| IX.7 | Liczba szkół podstawowych, w których wynik się nie zmienił ( $SP_{S0}$ )   |
| IX.8 | Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu humanistycznego w badanym roku ( $GHH_{SN}$ ) – historia i wiedza o społeczeństwie   |
| IX.9 | Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu humanistycznego w badanym roku   |



|              |   |
|--------------|---|
| <b>IX.</b>   | <b>Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników i porównywania organizacji sieci szkół publicznych (prowadzonych przez JST) – mierniki</b>   |
|              | <b>(GHJP<sub>SN</sub>) – język polski</b>   |
| <b>IX.10</b> | Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu humanistycznego w roku poprzedzającym ( <b>GHH<sub>SN-1</sub></b> ) – <b>historia i wiedza o społeczeństwie</b>                           |
| <b>IX.11</b> | Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu humanistycznego w roku poprzedzającym ( <b>GHJP<sub>SN-1</sub></b> ) – <b>język polski</b>  |
| <b>IX.12</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części humanistycznej się poprawił ( <b>GHH<sub>S+</sub></b> )– <b>historia i wiedza o społeczeństwie</b>   |
| <b>IX.13</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części humanistycznej się poprawił ( <b>GHJP<sub>S+</sub></b> )– <b>język polski</b>  |
| <b>IX.14</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części humanistycznej się pogorszył ( <b>GHH<sub>S-</sub></b> )– <b>historia i wiedza o społeczeństwie</b>  |
| <b>IX.15</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części humanistycznej się pogorszył ( <b>GHJP<sub>S-</sub></b> )– <b>język polski</b>   |
| <b>IX.16</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części humanistycznej się nie zmienił ( <b>GHH<sub>S0</sub></b> ) – <b>historia i wiedza o społeczeństwie</b>   |
| <b>IX.17</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części humanistycznej się nie zmienił ( <b>GHJP<sub>S0</sub></b> ) – <b>język polski</b>  |
| <b>IX.18</b> | Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu matematyczno - przyrodniczego w badanym roku ( <b>GMP<sub>SN</sub></b> ) - <b>przyroda</b>  |
| <b>IX.19</b> | Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu matematyczno - przyrodniczego w badanym roku ( <b>GM<sub>SN</sub></b> ) - <b>matematyka</b>   |
| <b>IX.20</b> | Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu matematyczno - przyrodniczego w roku poprzedzającym ( <b>GMP<sub>SN-1</sub></b> ) - <b>przyroda</b>                                       |
| <b>IX.21</b> | Suma wyników stanin wszystkich gimnazjów z egzaminu matematyczno - przyrodniczego w roku poprzedzającym ( <b>GM<sub>SN-1</sub></b> ) - <b>matematyka</b>                                      |
| <b>IX.22</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części matematyczno – przyrodniczej się poprawił ( <b>GMP<sub>S+</sub></b> )- <b>przyroda</b>   |
| <b>IX.23</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części matematyczno – przyrodniczej się poprawił ( <b>GM<sub>S+</sub></b> )- <b>matematyka</b>  |
| <b>IX.24</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części matematyczno – przyrodniczej się pogorszył ( <b>GMP<sub>S-</sub></b> )- <b>przyroda</b>  |
| <b>IX.25</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części matematyczno – przyrodniczej się pogorszył ( <b>GMP<sub>S-</sub></b> )- <b>matematyka</b>  |
| <b>IX.26</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części matematyczno – przyrodniczej się nie zmienił ( <b>GMP<sub>S0</sub></b> ) - <b>przyroda</b>   |
| <b>IX.27</b> | Liczba gimnazjów, w których wynik z części matematyczno – przyrodniczej się nie zmienił ( <b>GM<sub>S0</sub></b> ) - <b>matematyka</b>  |
| <b>IX.28</b> | Liczba szkół podstawowych w roku badanym ( <b>SP<sub>LN</sub></b> )   |
| <b>IX.29</b> | Liczba szkół podstawowych w roku poprzedzającym ( <b>SP<sub>LN-1</sub></b> )  |
| <b>IX.30</b> | Liczba gimnazjów w roku badanym ( <b>G<sub>LN</sub></b> )   |
| <b>IX.31</b> | Liczba gimnazjów w roku poprzedzającym ( <b>G<sub>LN-1</sub></b> )  |
| <b>IX.32</b> | Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem maturalnym, którzy zdali egzamin maturalny w tym roku – dane za rok badany ( <b>A<sub>MZN</sub></b> )          |
| <b>IX.33</b> | Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem maturalnym – dane za rok badany ( <b>A<sub>MN</sub></b> )  |
| <b>IX.34</b> | Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem maturalnym, którzy zdali egzamin maturalny w tym roku – dane za rok poprzedzający ( <b>A<sub>MZN-1</sub></b> ) |
| <b>IX.35</b> | Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem  |

|              |  |
|--------------|--|
| <b>IX.</b>   | <b>Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników i porównywania organizacji sieci szkół publicznych (prowadzonych przez JST) – mierniki</b>  |
|              | maturalnym – dane za rok poprzedzający ( $A_{MN-1}$ )  |
| <b>IX.36</b> | Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem zawodowym, którzy zdali egzamin zawodowy (przynajmniej jeden) – dane za rok badany ( $A_{ZZN}$ )          |
| <b>IX.37</b> | Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem zawodowym – dane za rok badany ( $A_{ZN}$ )   |
| <b>IX.38</b> | Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem zawodowym, którzy zdali egzamin zawodowy (przynajmniej jeden) – dane za rok poprzedzający ( $A_{ZZN-1}$ ) |
| <b>IX.39</b> | Liczba absolwentów (w danym roku kalendarzowym) szkół kończących się egzaminem zawodowym – dane za rok poprzedzający ( $A_{ZN-1}$ )  |
| <b>IX.40</b> | Dochody oświatowe gminy, w tym: ( $Dg$ )   |
| <b>IX.41</b> | Subwencja oświatowa na zadania gminy, w tym: ( $Dg_1$ )  |
| <b>IX.42</b> | Część przypadająca na SP, gimnazja ( $Dg_{1.1}$ )  |
| <b>IX.43</b> | Część przypadająca na przedszkola ( $Dg_{1.2}$ )   |
| <b>IX.44</b> | Część przypadająca na jednostki niepubliczne i publiczne prowadzone przez inne podmioty ( $Dg_{1.3}$ )   |
| <b>IX.45</b> | Dotacje (ostatnia cyfra paragrafu „0”), w tym: ( $Dg_2$ )  |
| <b>IX.46</b> | Bieżące, w tym: ( $Dg_{2.1}$ )   |
| <b>IX.47</b> | Dla SP, gimnazjów ( $Dg_{2.1.1}$ )   |
| <b>IX.48</b> | Majątkowe ( $Dg_{2.2}$ )   |
| <b>IX.49</b> | Środki pomocowe (pozostałe końcówki paragrafów), w tym: ( $Dg_3$ )   |
| <b>IX.50</b> | Bieżące, w tym: ( $Dg_{3.1}$ )   |
| <b>IX.51</b> | Dla SP, gimnazjów ( $Dg_{3.1.1}$ )   |
| <b>IX.52</b> | Majątkowe ( $Dg_{3.2}$ )   |
| <b>IX.53</b> | Dochody własne, w tym: ( $Dg_4$ )  |
| <b>IX.54</b> | Bieżące, w tym: ( $Dg_{4.1}$ )   |
| <b>IX.55</b> | Wykonane przez SP, gimnazja ( $Dg_{4.1.1}$ )   |
| <b>IX.56</b> | Majątkowe ( $Dg_{4.2}$ )   |
| <b>IX.57</b> | Wydatki na zadania gminy, w tym: ( $Wg$ )  |
| <b>IX.58</b> | Bieżące, z końcówką paragrafów „0” w tym: ( $Wg_1$ )   |
| <b>IX.59</b> | SP i gimnazja ( $Wg_{1.1}$ )   |
| <b>IX.60</b> | Przedszkola ( $Wg_{1.2}$ )   |
| <b>IX.61</b> | Na jednostki niepubliczne i publiczne prowadzone przez inne podmioty ( $Wg_{1.3}$ )  |
| <b>IX.62</b> | Bieżące, z pozostałymi końcówkami paragrafów w tym: ( $Wg_2$ )   |
| <b>IX.63</b> | SP i gimnazja, ( $Wg_{2.1}$ )  |
| <b>IX.64</b> | Majątkowe, z końcówką paragrafów „0” w tym: ( $Wg_3$ )   |
| <b>IX.65</b> | SP i gimnazja, ( $Wg_{3.1}$ )  |
| <b>IX.66</b> | Przedszkola ( $Wg_{3.2}$ )   |
| <b>IX.67</b> | Majątkowe, z pozostałymi końcówkami paragrafów w tym: ( $Wg_4$ )   |
| <b>IX.68</b> | SP i gimnazja, ( $Wg_{4.1}$ )  |
| <b>IX.69</b> | Dochody oświatowe powiatu, w tym: ( $Dp$ )   |
| <b>IX.70</b> | Subwencja oświatowa na zadania powiatu, w tym: ( $Dp_1$ )  |
| <b>IX.71</b> | Część przypadająca na jednostki oświatowe prowadzone przez jst ( $Dp_{1.1}$ )  |
| <b>IX.72</b> | Część przypadająca na jednostki niepubliczne i publiczne prowadzone przez inne podmioty ( $Dp_{1.2}$ )   |
| <b>IX.73</b> | Dotacje (ostatnia cyfra paragrafu „0”), w tym: ( $Dp_2$ )  |
| <b>IX.74</b> | Bieżące, w tym: ( $Dp_{2.1}$ )   |

|              |  |
|--------------|--|
| <b>IX.</b>   | <b>Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników i porównywania organizacji sieci szkół publicznych (prowadzonych przez JST) – mierniki</b>  |
| <b>IX.75</b> | Dla jednostek oświatowych prowadzonych przez jst ( <b>Dp<sub>2.1.1</sub></b> )   |
| <b>IX.76</b> | Majątkowe ( <b>Dp<sub>2.2</sub></b> )  |
| <b>IX.77</b> | Środki pomocowe (pozostałe końcówki paragrafów), w tym: ( <b>Dp<sub>3</sub></b> )  |
| <b>IX.78</b> | Bieżące, w tym: ( <b>Dp<sub>3.1</sub></b> )  |
| <b>IX.79</b> | Dla jednostek oświatowych prowadzonych przez jst ( <b>Dp<sub>3.1.1</sub></b> )   |
| <b>IX.80</b> | Majątkowe ( <b>Dp<sub>3.2</sub></b> )  |
| <b>IX.81</b> | Dochody własne, w tym: ( <b>Dp<sub>4</sub></b> )   |
| <b>IX.82</b> | Bieżące, w tym: ( <b>Dp<sub>4.1</sub></b> )  |
| <b>IX.83</b> | Wykonane przez jednostki oświatowe prowadzone przez jst ( <b>Dp<sub>4.1.1</sub></b> )  |
| <b>IX.84</b> | Majątkowe ( <b>Dp<sub>4.2</sub></b> )  |
| <b>IX.85</b> | Wydatki na zadania powiatu, w tym: ( <b>Wp</b> )   |
| <b>IX.86</b> | Bieżące, z końcówką paragrafów „0” w tym: ( <b>Wp<sub>1</sub></b> )  |
| <b>IX.87</b> | Na zadania realizowane przez własne jednostki ( <b>Wp<sub>1.1</sub></b> )  |
| <b>IX.88</b> | Na jednostki niepubliczne i publiczne prowadzone przez inne podmioty ( <b>Wp<sub>1.2</sub></b> )   |
| <b>IX.89</b> | Bieżące, z pozostałymi końcówkami paragrafów ( <b>Wp<sub>2</sub></b> )   |
| <b>IX.90</b> | Majątkowe, z końcówką paragrafów „0” ( <b>Wp<sub>3</sub></b> )   |
| <b>IX.91</b> | Majątkowe, z pozostałymi końcówkami paragrafów ( <b>Wp<sub>4</sub></b> )   |
| <b>IX.92</b> | Czy sieć szkół obsługuje wydział edukacji czy też zewnętrzna jednostka obsługująca placówki oświatowe?<br><input type="checkbox"/> wydział edukacji<br><input type="checkbox"/> zewnętrzna jednostka   |
| <b>IX.93</b> | Proszę przesłać na adres <a href="mailto:benchmarking@silesia.org.pl">benchmarking@silesia.org.pl</a> elektroniczną wersję raportu SIO na dzień 30 września badanego roku.<br><input type="checkbox"/> WYSŁANO<br><input type="checkbox"/> NIE WYSŁANO |

| <b>X. Realizacja usług społecznych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [USPOŁ]</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>Cele</b>   |   |   |
| Cel ogólny  | Zwiększenie efektywności zlecenia realizacji usług społecznych.   |   |
| Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu  | Optimalizacja kosztów realizacji zadania w stosunku do wartości udzielanych dotacji.<br>Koszt obsługi zadania nie wyższy niż:<br>– 7% wartości przyznanych dotacji (urzędy miast na prawach powiatu),<br>– 15% (urzędy gmin),<br>– 20% (urzędy miejskie),<br>– 30% (starostwa powiatowe). |   |
| <b>Wskaźniki</b>  |   |   |
| <b>S</b>  | <b>Wskaźnik skuteczności realizacji dotacji</b>   | <b><math>W_{SRD} = (K_{WS} / K_{PD}) \times 100</math></b><br>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  | $W_{SRD} = (49\ 000 / 50\ 000) \times 100 = 98$<br>Wykorzystano 98% środków przeznaczonych na działalność pożytku   |

| X. Realizacja usług społecznych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [USPOŁ] |  |   |
|--|--|---|
|  |  | publicznego i wolontariat.  |
| E  | Wskaźnik efektywności realizacji zadań | $W_{OPD} = (K_{OBS} / K_{PD}) \times 100$<br>Wskaźnik efektywności realizacji zadań jest stosunkiem szacunkowych kosztów obsługi zlecenia zadań działalności pożytku publicznego i wolontariatu do kwoty przyznanych dotacji.<br>$K_{OBS}$ - obliczane jako liczba etatów realizujących zadanie x średnie koszty administracyjne w przeliczeniu na 1 etat |
|  | Uzasadnienie                           | Wskaźnik pokazuje relację kosztów finansowych obsługi zadania w stosunku do środków przeznaczanych na ten cel.  |
|  | Interpretacja                          | Im niższa jest wartość tego wskaźnika tym efektywniejsza finansowo realizacja tego zadania.   |
|  | Przykład                               | $W_{OPD} = (200\ 000 / 1\ 000\ 000) \times 100 = 20$ .<br>Koszty obsługi zlecenia zadań wyniosły 20% kwoty przyznanych dotacji. Wskaźnik ten należy odnieść do wyników osiągniętych przez inne urzędy.  |

|      |  |
|------|--|
| X.   | <b>Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźnika realizacji usług społecznych w drodze ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie – mierniki. Dotyczy umów realizowanych w danym roku budżetowym niezależnie od roku, w którym dana umowa była podpisana.</b>  |
| X.1  | Liczba etatów wykonujących zlecenie zadań w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (zsumować ułamkowe części etatów). 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 <sub>EUSPOŁ</sub> ]      |
| X.2  | Liczba podpisanych umów w trybie konkursowym na realizację zadań przez organizacje pozarządowe. Dotyczy także umów wieloletnich [L <sub>PUK</sub> ]  |
| X.3  | Liczba podpisanych umów w trybie pozakonkursowym na realizację zadań przez organizacje pozarządowe [L <sub>PUP</sub> ]   |
| X.4  | Liczba złożonych ofert w trybie konkursowym na realizację zadań publicznych [L <sub>OFK</sub> ]  |
| X.5  | Liczba organizacji pozarządowych zarejestrowanych na terenie gminy/powiatu według KRS oraz rejestrze prowadzonym przez prezydenta miasta/starostę [L <sub>NGO</sub> ]  |
| X.6  | Liczba wszystkich ofert złożonych na realizację zadań publicznych w danym roku budżetowym [L <sub>OF</sub> ]   |
| 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 <sub>PD</sub> ]  |
| 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 <sub>WS</sub> ] <b>wartość tego miernika podawana jest w terminie do 31 maja 2017r.</b> |
| 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 <sub>SWF</sub> ]  |
| 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 <sub>sww</sub> ]   |
| X.11 | Prosimy o przestanie sprawozdań z realizacji rocznego programu współpracy z organizacjami samorządowymi za rok objęty badaniem na adres <a href="mailto:benchmarking@silesia.org.pl">benchmarking@silesia.org.pl</a> |

| 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  | <b>Wskaźnik fluktuacji kadr</b>  | <b><math>W_{FK} = (L_{OD} / L_{SZ}) * 100</math></b><br>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, 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.   |
|  | Przykład   | $W_{FK} = (47/434) * 100 = 10,08$<br>Wskaźnik fluktuacji kadr wynosi 10,08%.  |
| S  | <b>Wskaźnik rotacji zatrudnienia z inicjatywy pracownika zatrudnionego na stanowisku urzędniczym</b> | <b><math>W_{RotP} = (L_{odP} / L_{SZ}) * 100</math></b><br>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   | $W_{RotP} = (17/434) * 100 = 3,9$<br>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  | <b>Wskaźnik przyjęć</b>  | <b><math>W_P = (L_{OP} / L_{SZ}) * 100</math></b><br>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.  |

| XI. Zarządzanie zasobami ludzkimi [ZZL] |                                  |   |
|---|----------------------------------|---|
|   | Przykład                         | $W_p = (61/434) * 100 = 14$<br>Wskaźnik przyjęć wynosi 14%. Liczba osób przyjętych do pracy stanowi 14 % ogółu zatrudnionych w urzędzie.  |
| E/S                                     | <b>Wskaźnik zwolnień</b>         | $W_z = (L_{ozw} / L_{sz}) * 100$<br>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                         | $W_z = (2/434) * 100 = 0,4$<br>Wskaźnik zwolnień wynosi 0,4%. Liczba osób zwolnionych stanowi 0,4 % ogółu zatrudnionych w urzędzie.   |
| E/S                                     | <b>Wskaźnik obsługi kadrowej</b> | $W_{OK} = (L_{sz} / L_{EZZLok})$<br>Liczba osób zatrudnionych ( $L_{sz}$ ) do liczby etatów ( $L_{EZZLok}$ ) w jednostce zajmujących się obsługą kadrową urzędu (nabór, 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                         | $W_{OK} = (434/4,35) = 99,77$<br>Na 1 etat zajmujący się szkoleniami, obsługą kadrową (w tym obsługą wynagrodzeń) przypada średnio 99,77 osób zatrudnionych.  |

| XI.  | Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników zarządzania zasobami ludzkimi – mierniki  |
|------|---|
| XI.1 | Liczba osób zatrudnionych w urzędzie (bez osób zdjętych z ewidencji: przebywających na urloпах wychowawczych, bezpłatnych, świadczeniach rehabilitacyjnych – średnia w roku) [LŚZ]<br>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 [Lod]  |
| 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 [LodP] |
| XI.4 | Liczba nawiązanych stosunków pracy w danym roku [LOP]   |
| XI.5 | Liczba pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych, z którymi stosunek pracy został rozwiązany z inicjatywy pracodawcy (urzędu) [Lozw]   |
| XI.6 | Średni staż pracy w danym urzędzie pracowników zatrudnionych na dzień 31 grudnia  |



|              |   |
|--------------|---|
| <b>XI.</b>   | <b>Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników zarządzania zasobami ludzkimi – mierniki danego roku [AS]</b>  |
| <b>XI.7</b>  | Liczba osób, z którymi po zakończeniu pierwszej umowy nawiązano stosunek pracy na czas nieokreślony [ <b>LOPP</b> ]   |
| <b>XI.8</b>  | Liczba osób, z którymi po zakończeniu pierwszej umowy nie zawarto kolejnej umowy (bez umów na zastępstwo) [ <b>LONU</b> ]   |
| <b>XI.9</b>  | Liczba etatów w jednostce zajmujących się organizacją wszystkich szkoleń [ <b>LES</b> ]   |
| <b>XI.10</b> | 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) [ <b>LEZZLok</b> ]   |
| <b>XI.11</b> | 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) [ <b>LEZZLb</b> ]<br>Przykładowe wyliczenie: liczba godzin, jaką 8 pracowników poświęciło w roku na realizację 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. |
| <b>XI.12</b> | 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. [ <b>LOP</b> ]   |
| <b>XI.13</b> | 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) [ <b>LOPU</b> ]  |
| <b>XI.14</b> | Kwota na szkolenia prowadzone przez firmy zewnętrzne w siedzibie urzędu ( wszystkie koszty) oraz poza siedzibą urzędu w danym roku(zł) [ <b>KS</b> ]  |
| <b>XI.15</b> | Łączna kwota wypłacona na wynagrodzenia z pochodnymi [ <b>KWYN</b> ]<br>Łączna kwota wypłacona na wynagrodzenia (w tym: dodatki funkcyjne, specjalne, za pracę w nocy, ekwiwalenty za urlop, wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, chorobę) z pochodnymi.   |
| <b>XI.16</b> | Średnie miesięczne wynagrodzenie wypłacone naczelnikom wydziałów w danym roku (zł) [ <b>KWŚN</b> ] (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.   |
| <b>XI.17</b> | Średnie miesięczne wynagrodzenie wypłacone kierownikom referatów w danym roku (zł) [ <b>KWŚK</b> ]<br>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.  |
| <b>XI.18</b> | Czy w urzędzie przyjęty jest system i stosowne zasady wynagrodzeń urzędników prowadzących szkolenia dla innych pracowników urzędu?<br><input type="checkbox"/> TAK<br><input type="checkbox"/> NIE<br>(jeśli tak to proszę opis wystać na adres <a href="mailto:benchmarking@silesia.org.pl">benchmarking@silesia.org.pl</a> w pliku o nazwie   |

|              |   |
|--------------|---|
| <b>XI.</b>   | <b>Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników zarządzania zasobami ludzkimi – mierniki</b>   |
|              | ZZL.XI.30).   |
| <b>XI.19</b> | Czy stosowane są w urzędzie rozwiązania, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celu operacyjnego? Pytanie opisowe - opis proszę wysłać na adres <a href="mailto:benchmarking@silesia.org.pl">benchmarking@silesia.org.pl</a> w pliku o nazwie ZZL.XI.31). |

| <b>XII. Funkcjonowanie urzędu [FU]</b>   |  |   |
|--|--|---|
| <b>Cele</b>                              |  |   |
| 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. |   |
| <b>Wskaźniki</b>                         |  |   |
| <b>S</b>                                 | <b>Wskaźnik wzrostu łącznych wydatków administracyjnych</b>  | <b><math>W_{WWA} = K_{UN}/K_{UN-1} * 100 \% - 100 \%</math></b><br>Wzrost procentowy wydatków bieżących (bez projektów) w dziale 750 rok poddany badaniu do roku poprzedniego. Jego wartość nie może być większa niż wartość wskaźnika wzrostu przeciętnego wynagrodzenia w administracji publicznej.   |
|  | 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 dodatnia wskaźnika oznacza wzrost, a ujemna 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   | $W_{WWA} = 25\ 000\ 000 / 23\ 000\ 000 * 100\% - 100\% = 8,7\%$ 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.  |
|  | <b>Wskaźnik wzrostu łącznych wydatków administracyjnych w urzędzie</b>   | <b><math>W_{WWU} = K_{PU}/K_{PU-1} * 100 \% - 100 \%</math></b><br>Wzrost procentowy wydatków bieżących (bez projektów) w urzędzie w rozdziałach 75023, 75011, 75020 rok poddany badaniu 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 dodatnia wskaźnika oznacza wzrost a ujemna 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.  |

| <b>XII. Funkcjonowanie urzędu [FU]</b> |  |   |
|--|--|---|
|  | Przykład   | $W_{WU} = 5\,000\,000 / 4\,500\,000 \times 100\% - 100\% = 11\%$ oznacza że wydatki bieżące na administrację publiczną w urzędzie wzrosły w porównaniu z poprzednim rokiem o 11 %     |
| E/O                                    | <b>Wskaźnik łącznych wydatków administracyjnych w JST na jednego mieszkańca.</b> | $W_{WAM} = (K_{UN} / L_M)$<br>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   | $W_{WAM} = 36\,000\,000 \text{ zł} / 120\,000 = 300 \text{ zł}$<br>Wskaźnik wyniósł 300 zł, co oznacza, iż na 1 mieszkańca przypada średnio w roku 300 zł wydatków administracyjnych. |

| <b>XII.</b>   | <b>Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników funkcjonowanie urzędu – mierniki</b>   |
|---------------|---|
| <b>XII.1</b>  | Wydatki na administrację – wydatki ogółem (w tym bieżące i majątkowe) w dziale 750 w jst <b>[K<sub>A</sub>]</b>   |
| <b>XII.2</b>  | Wydatki na administrację w urzędzie – wydatki ogółem (w tym bieżące i majątkowe) w rozdziałach 75023, 75020 i 75011 <b>[K<sub>AU</sub>]</b>   |
| <b>XII.3</b>  | Wydatki bieżące na administrację – wydatki ogółem w dziale 750 bez wydatków na projekty (ostatnia cyfra paragrafu inna niż „0”) <b>za dany rok [K<sub>UN</sub>]</b>   |
| <b>XII.4</b>  | Wydatki bieżące na administrację – wydatki ogółem w dziale 750 bez wydatków na projekty (ostatnia cyfra paragrafu inna niż „0”) <b>za rok poprzedzający rok poddany badaniu [K<sub>UN-1</sub>]</b>                            |
| <b>XII.5</b>  | Wydatki bieżące na działalność administracji w urzędzie – suma wydatków w rozdziałach 75011, 75020 i 75023 bez wydatków majątkowych i wydatków na projekty <b>za dany rok [K<sub>PU</sub>]</b>                                |
| <b>XII.6</b>  | 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 <b>[K<sub>PU-1</sub>]</b> |
| <b>XII.7</b>  | Wydatki na wynagrodzenia w urzędzie (w rozdziałach 75023, 75020 i 75011) – grupa wydatków: wynagrodzenia i składki od nich naliczane: osobowe i bezosobowe <b>[K<sub>GWYN</sub>]</b>  |
| <b>XII.8</b>  | Wydatki na wynagrodzenia w urzędzie (w rozdziałach 75023, 75020 i 75011) – paragraf 4010 <b>[K<sub>WYN</sub>]</b>   |
| <b>XII.9</b>  | Wydatki remontowe (w rozdziałach 75023, 75020 i 75011) – paragraf 4270 <b>[K<sub>R</sub>]</b>   |
| <b>XII.10</b> | Wydatki na szkolenia w urzędzie (w rozdziałach 75023, 75020 i 75011) - paragraf 4700 <b>[K<sub>SZK</sub>]</b>   |
| <b>XII.11</b> | Średnioroczna łączna liczba etatów w urzędzie w badanym roku (w rozdziałach 75023, 75020 i 75011) <b>[L<sub>EO</sub>]</b>   |
| <b>XII.12</b> | Wydatki na urzędy (miasta i gminy rozdział 75023, starostwa 75020) <b>[WU]</b>  |
| <b>XII.13</b> | Czy wydatki w rozdziałach 75023, 75020 i 75011 są realizowane również w innej niż urząd jednostce organizacyjnej?<br><input type="checkbox"/> TAK<br><input type="checkbox"/> 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. Wańkiewicz 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.