



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



ŚLĄSKI ZWIĄZEK
GMIN I POWIATÓW
ul. Kościuszki 43/5
40-048 Katowice
Tel. +4832/ 25 11 021, 25 11 241
Fax. +4832/ 25 10 985

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZAŁĄCZNIK NR 1

do opisu produktu finalnego



ZESTAW WSKAŹNIKÓW MONITOROWANIA EFEKTYWNOŚCI USŁUG PUBLICZNYCH

*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 2014r.



Niniejsze opracowanie zawiera zestaw wskaźników do pomiaru benchmarkingowego w ramach projektu „**Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych**”. Wskaźniki dotyczą procesów uznanych za kluczowe przez urzędy uczestniczące w projekcie. Zestaw wskaźników był narzędziem wykorzystywanym podczas trzech cykli testujących projektu „**Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych**”. Niniejszy dokument jest częścią opisu produktu finalnego wypracowanego i przetestowanego w projekcie.

Przy tworzeniu wskaźników wzięto pod uwagę następujące uwarunkowania:

Wymogi prawne

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 nakłada 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.**”

Perspektywa klientów (mieszkańców)

Z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Benchmarking - narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych” w dniach 19-22.04.2011 oraz 26-29.04.2011 na liczącej 1073 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Województwa Śląskiego¹ wynika, iż z perspektywy klientów istotnymi czynnikami mającymi wpływ na ich ocenę funkcjonowania urzędów są:

- sprawność działania (szybkość, odbiurokratyzowanie urzędów),
- profesjonalna kadra (dobrze przygotowana merytorycznie oraz posiadająca wysokie umiejętności komunikacji),
- szacunek i kultura osobista w podejściu do klienta.

¹ Próba została wylosowana w oparciu o operat – książka telefoniczna województwa śląskiego. Zastosowano dobór losowo-warstwowy. Przy założeniu próby wielkości N-1073 błąd statystyczny wyniósł 3%. Wywiady zrealizowano metodą bezpośredniego telefonicznego wywiadu ankietarskiego, Raport z Badania na Temat Identyfikacji Czynników Mających Wpływ na Poziom Satysfakcji Klientów z Usług Świadczonej przez Jednostki Publiczne, Szczawno-Zdrój, maj 2011 r.



Perspektywa kierowników urzędów

W celu podnoszenia sprawności i jakości 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 najlepszych rozwiązań. Projekt zakłada również pogłębioną analizę najlepszych praktyk, wymianę doświadczeń i implementację najefektywniejszych rozwiązań w urzędach. .

Istotnym celem projektu jest monitorowanie wydajności funkcjonowania urzędów. Źródłem informacji w tym zakresie powinny być wskaźniki służące do monitorowania przebiegu głównych zadań wykonywanych przez dany urząd, ilustrujące sposób wykorzystania istniejących zasobów i osiągniętych przy tym rezultatów². Jest to w pewnym sensie **przełomowe** podejście, gdyż istniejące modelowe rozwiązania pomiaru efektywności przeznaczone dla kierownika urzędu dotyczą przede wszystkim realizacji celów (skuteczności działania), terminowości i tylko w niewielkim stopniu efektywności rozumianej przez odniesienie rezultatu/wyniku do wykorzystanych zasobów³.

Metodologia tworzenia wskaźników

W przypadku pomiaru działalności różnych podmiotów i wykonywanych usług stosuje się, w praktyce często zamiennie, pojęcia mierników i wskaźników⁴.

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 liczbowa 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 projekcie zaproponowano połączenie wskaźników oraz mierników, 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 uaktualnianiu⁵. Dążono aby wskaźniki w jak największym stopniu oparte były na modelu wkład/wynik (*input/output*).

² Zob. J. Płoskonka, Zarządzanie przez rezultaty jako metoda wykonywania zadań w administracji publicznej, w: Administracja publiczna, Wyzwania w dobie integracji europejskiej, red. J. Czaputowicz, PWN, Warszawa 2008, s. 171-185.

³ Na podstawie badań własnych – badanie ankietowe we wszystkich urzędach miast na prawach powiatów w Polsce oraz jednostkach stowarzyszonych w Śląskim Związku Gmin i Powiatów.

⁴ Por. Wzorowy urząd czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki, red. W. Misiąg, IBnGR, Warszawa 2005, s. 112-113.

⁵ F. Frnaceschini, M. Galetto, D. Maisano, Management by Measurement, Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems, Springer, Berlin, Heidelberg 2007 s. 8.



Model ten opiera się na założeniu, że jest możliwe uporządkowanie działań w łańcuchy i wskazanie, w jaki sposób działania te nawzajem na siebie wpływają⁶.

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 wskaźników⁷:

- **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)⁸.
- **Wskaźniki satysfakcji klientów (użytkowników, mieszkańców) [SK]** – odzwierciedlające stopień zadowolenia klientów w poszczególnych zakresach tematycznych - na podstawie badań opinii mieszkańców przeprowadzanych na terenie jednostek samorządowych uczestniczących w projekcie benchmarkingowym.

W celu weryfikacji dostępności danych do wykorzystania jako mierniki i wskaźniki zostały przeprowadzone konsultacje z przedstawicielami urzędów, które zadeklarowały swój udział w projekcie. Propozycje wskaźników uwzględniają doświadczenia zebrane podczas testowania gromadzenia danych i wyliczania wskaźników w 2012, 2013 i w 2014 r., z danych za odpowiednio 2011, 2012 i 2013 rok, w tym uwagi i komentarze przekazane przez koordynatorów i uczestników spotkań w czerwcu i lipcu 2014 r, w październiku i listopadzie 2013 r, jak również rok wcześniej. Poszczególne dane i wskaźniki gromadzone są dla urzędów podzielonych na 3 kategorie urzędów : gminy, miasta na prawach powiatu oraz starostwa powiatowe. Wszystkie jednostki podają dane ogólne tzw. metryczki zawierające podstawowe informacje o urzędzie (Tabela 1).

I. Informacje ogólne o urzędzie i danej jednostce terytorialnej do interpretacji wyników wskaźników

Zasób dane
I.1. Powierzchnia gminy, powiatu, miasta na prawach powiatu w km ² [P _i]
I.2. Liczba mieszkańców zameldowanych na pobyt stały i czasowy na dzień 31 grudnia danego roku, (miasta, powiatu)[L _m] Dane z ewidencji ludności.

⁶ 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

⁷ Por. W. Wańkowicz, Wskaźniki realizacji usług publicznych, Program Rozwoju Instytucjonalnego, MSAP, Kraków, styczeń 2004.

⁸ W projekcie 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)



I.3. Liczba wszystkich etatów na dzień 31 grudnia badanego roku [L_E] - liczba etatów pracujących (bez osób na urloпах wychowawczych i bezpłatnych)
I.4. Liczba etatów na dzień 31 grudnia badanego roku na stanowiskach urzędniczych, na których zatrudnienie nastąpiło na podstawie umowy o pracy [L_{EU}]
I.5. Liczba etatów na dzień 31 grudnia danego roku na stanowiskach kierowniczych [L_{EK}]
I.6. liczba etatów na dzień 31 grudnia badanego roku na stanowiskach pomocniczych i obsługi [L_{EPO}]
I.7. Liczba etatów na dzień 31 grudnia danego roku na stanowiskach doradców i asystentów [L_{EDA}]
I.8. Liczba stanowisk, na których zatrudnienie nastąpiło na podstawie wyboru lub powołania [L_{EW}]
I.9 Wykaz wydziałów z liczbą pracowników na dzień 31 grudnia danego roku z podziałem na urzędnicze, pomocnicze i obsługi (formularz z wymaganymi pozycjami: Lp/Nazwa komórki organizacyjnej/liczba osób/liczba etatów – w tym na stanowiskach urzędniczych/kierowniczych/pomocniczych/obsługi).
I.10. Powierzchnia użytkowa lokali zajmowanych przez urząd/starostwo [P_u] (m ²)
I.11. Liczba wszystkich wydanych decyzji administracyjnych w urzędzie ogółem [L_D]
I.12. Wysokość budżetu (wg sprawozdania z wykonania wydatków) (zł) [W_w]
I.13. Wysokość budżetu na wydatki majątkowe (wg sprawozdania z wykonania) (zł) [W_{WM}]
I.14. Liczba osób odbywających staż w Urzędzie – średnia z roku [L_{STAZ}] Do wyliczenia należy zastosować wzór: suma miesięcy stażu dla wszystkich stażystów podzielona przez 12
I.15. Liczba osób zatrudnionych w ramach prac interwencyjnych / robót publicznych – średnia w roku [L_{INT}] Do wyliczenia należy zastosować wzór: suma miesięcy robót interwencyjnych podzielona przez 12.
I.16. Stopa bezrobocia w gminie/powiecie na dzień 31 grudnia w danym roku (%) [S_{BG}]

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.

Zaprezentowane wskaźniki były wykorzystane w trzech cyklach testowych projektu. W oparciu o zaprezentowany schemat urzędy mogły tworzyć także własne wskaźniki do pomiaru realizacji zindywidualizowanych celów formułowanych zgodnie z priorytetami biorącymi pod uwagę punkt widzenia zarówno władz lokalnych, jak i mieszkańców danej gminy/powiatu.



Postępowanie administracyjne

W oparciu o zaprezentowany wzorzec urzędy mogą wykorzystać opracowane wskaźniki do pomiaru każdego innego postępowania administracyjnego.

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 z późn. zm – 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 oznacza liczbę etatów obciążeniowych (przeliczeniowych) tj. jeśli dany pracownik 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 to jest to 1 etat⁹.

II. Postępowanie administracyjne – wydawanie decyzji pozwolenia na budowę w rozumieniu zgodnym z Prawem budowlanym¹⁰

II	Wskaźniki: wydanie decyzji pozwolenia na budowę w rozumieniu zgodnym z Prawem budowlanym (zadanie miasta na prawach powiatu i powiatów)[PB]	
Grupa wskaźników	Cel ogólny	Wydanie poprawnej decyzji (zgodnie z przepisami) i w jak najkrótszym czasie.
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ¹¹	Co najmniej 60% decyzji wydanych w terminie do 30 dni w czasie efektywnym (po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienie dokumentacji). Za datę wydania decyzji należy przyjąć datę zarejestrowania decyzji w rejestrze pozwoleń na budowę.

⁹ 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 projekcie 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.

¹⁰ Zgodnie z art. 3 punkt 12 Prawa budowlanego przez decyzję pozwolenia na budowę należy rozumieć decyzję administracyjną zezwalającą na rozpoczęcie i prowadzenie budowy lub wykonywanie robót budowlanych innych niż budowa obiektu budowlanego;

¹¹ Docelowo urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny



E	Wskaźnik efektywności	$W_{EFEPB} = (L_{PB} / L_{EPB})$ Liczba decyzji (pozwoleń na budowę) wydanych w ciągu roku w przeliczeniu na liczbę etatów realizujących zadanie wydania decyzji.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile wydanych decyzji wypada na 1 etat realizujący zadania służące wydaniu decyzji zgodnie z zakresem swoich czynności.
	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	$W_{EFEPB} = 906/7 = 129,4$ Na każdy z 7 etatów realizujących zadanie wydania decyzji, w ciągu roku przypada 129,4 wydanych decyzji.
S	Wskaźniki skuteczności (perspektywa klienta)	$W_{SK30K} = (L_{PB30K} / L_{PB}) * 100$ L_{PB30K} – liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie, tj. w ciągu 30 dni (faktyczny czas ¹²) / 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.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym procentowo wyższy stopień realizacji celu.
	Przykład	$W_{SK30K} = (448/906) * 100 = 49,4$ W danym roku zostało wydanych łącznie 906 decyzji, z czego 448 w terminie nieprzekraczającym 30 dni. Wniosek: cel, jakim było wydanie 60% decyzji w ciągu 30 dni nie został osiągnięty.
S	Wskaźniki skuteczności (perspektywa urzędu)	$W_{SK30U} = (L_{PB30U} / L_{PB}) * 100$ L_{PB30U} – liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie, tj. w ciągu 30 dni (efektywny czas pracy urzędu ¹³) / 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 uwzględniając okresy zawieszenia postępowania na uzupełnienie wniosku i kontakty z innymi podmiotami.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym procentowo wyższy stopień realizacji celu.
	Przykład	$W_{SK30U} = (534/906) * 100 = 58,9$

¹² 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

¹³ 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).



		W danym roku zostało wydanych łącznie 906 decyzji, z czego 534 w terminie nieprzekraczającym 30 dni. Wskaźnik wyniósł 58,9. Wniosek: cel, jakim było wydanie 60% decyzji w ciągu 30 dni nie został osiągnięty.
S	Wskaźnik stopnia poprawności wydawanych decyzji	$W_{PDPB} = [(L_{PB} - L_{PBSZ}) / L_{PB}] * 100$ Wskaźnik „poprawności” pokazuje jaką część wszystkich wydanych decyzji stanowią poprawnie wydane decyzje biorąc pod uwagę decyzje skutecznie zaskarżone.
	Uzasadnienie	Wskaźnik ten pokazuje stopień poprawności wydawanych decyzji.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik, tym większa liczba wydanych poprawnie decyzji spośród wszystkich wydanych decyzji.
	Przykład	$W_{PDPB} = [(1300-4)/1300] * 100 = 99,69$ W danym roku do ponownego rozpatrzenia przekazano 4 spośród 1300 zaskarżonych decyzji, wskaźnik ten wyniósł więc 99,69.
T	Wskaźnik terminowości ustawowej	$W_{TUPB} = (L_{TERPB} / L_{PB}) * 100$ Wskaźnik terminowości ustawowej – wskaźnik pokazuje jaki procent decyzji został wydany w terminie ustawowym (terminowość uwzględniająca terminy zawieszenia).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaki stopień decyzji wydawanych jest w terminie zgodnym z prawem przy uwzględnieniu terminów zawieszenia. 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 tym wyższe kary płaci urząd za przekroczenie terminu.
	Przykład	$W_{TUPB} = (822/906) * 100 = 90,7$ Wskaźnik terminowości ustawowe wyniósł 90,7. W 84 spośród 906 decyzji przekroczony został ustawowy termin wydawania decyzji.
T	Wskaźnik terminowości/ oszczędności czasu (perspektywa klienta)	$W_{TERMPB} = (A_{TFPB} / 65) * 100$ Wskaźniki terminowości wydawania decyzji = iloraz średniego faktycznego czasu wydawania decyzji (A_{TFPB}) i dopuszczalnego zgodnego z prawem terminu wydania decyzji (65 dni) pomnożony przez 100.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ilość czasu potrzebną na wydanie decyzji odniesionej do maksymalnego terminu wyznaczonego prawem. Wskaźnik istotny z punktu widzenia zadowolenia klientów, którym bardzo zależy na szybkim załatwianiu spraw.
	Interpretacja	Im niższy wskaźnik tym szybciej dany urząd wydaje decyzje.
	Przykład	$W_{TERMPB} = (34 / 65) * 100 = 52,3$ Wskaźnik pokazuje, że w danym urzędzie czas wydawania decyzji w odniesieniu do czasu standardowego (poziom 100) wynosi 52,3. Skrócenie średniego czasu wydawania decyzji np. do 31 dni wpłynie na zmniejszenie wartości wskaźnika do 47,7. Świadczyć to będzie o pozytywnych zmianach z punktu widzenia klientów urzędu.



Tabela 2: Dane potrzebne do wyliczenia i interpretacji wskaźników wydawania pozwoleń na budowę

Zasób (dane)
II.1. Liczba etatów realizujących zadanie (średnia z roku). ¹⁴ [L _{EPB}]
II.2. Liczba wydawanych (zarejestrowanych w rejestrze pozwoleń na budowę) decyzji (bez klauzuli ostateczności) w danym roku kalendarzowym [L _{PB}]
II.3. Liczba decyzji zaskarżonych w danym roku [L _{PBZ}]
II.4. Liczba decyzji skutecznie zaskarżonych w danym roku kalendarzowym ¹⁵ [L _{PBSZ}]
II.5. Średni faktyczny czas wydawania decyzji (średni czas wszystkich wydanych decyzji w danym roku kalendarzowym - terminowość liczona od złożenia wniosku przez stronę do wydania decyzji bez odliczania okresów zawieszenia postępowania, postanowień o uzupełnienie dokumentacji oraz okresów uzgodnień z właściwymi organami zgodnie z przepisami prawa) [A _{TFPB}]
II.6. Średni efektywny czas wydawania decyzji (średni czas wszystkich wydanych decyzji w danym roku kalendarzowym po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania, postanowień o uzupełnienie dokumentacji oraz okresów uzgodnień z właściwymi organami zgodnie z przepisami prawa) [A _{TEPB}]
II.7. Liczba decyzji wydanych do 30 dni (faktyczny czas – perspektywa klienta) [L _{PB30K}]
II.8. Liczba decyzji wydanych zgodnie z terminem ustawowym (uwzględniając terminy zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienie dokumentacji) [L _{TERPB}]
II.9. Liczba decyzji wydanych do 30 dni (efektywny czas – perspektywa urzędu) [L _{PB30U}]
II.10. Czy w badanym roku były podjęte działania zmierzające do lepszej organizacji procesu wydawania decyzji? Pytanie opisowe.
II.11. Czy do monitorowania procesu stosowane jest narzędzie informatyczne? <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE
II.12. Czy stosowane są w urzędzie rozwiązania, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celu operacyjnego? Pytanie opisowe
II.13. Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

¹⁴ Jeśli naczelnik realizuje zadanie związane z wydaniem decyzji, wliczyć część odpowiadającą ilości etatu/czasu poświęconego na wydanie decyzji. 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.

¹⁵ Biorąc pod uwagę treść art. 138 kpa, o skutecznym zaskarżeniu decyzji można mówić w trzech przypadkach, gdy organ odwoławczy:

- 1) uchyla zaskarżoną decyzję w całości lub w części i w tym zakresie orzeka co do istoty sprawy,
- 2) uchyla decyzję i umarza postępowanie w całości albo w części,
- 3) uchyla decyzję i przekazuje sprawę do ponownego rozpatrzenia. Dotyczy wszystkich decyzji zakończonych w danym roku bez względu na rok rozpoczęcia.

Decyzji skutecznie zaskarżonych, które wydane były w latach poprzednich nie uwzględniamy.



III Postępowanie administracyjne – wydawanie decyzji o warunkach zabudowy (zadanie gminy, w tym miasta na prawach powiatu)

III	Wskaźniki: Wydanie decyzji o warunkach zabudowy (zadanie gminy, w tym miasta na prawach powiatu)[WZ]	
GRUPY WSKAŹNIKÓW	Cel ogólny	Wydanie decyzji poprawnej (zgodnie z przepisami) i w jak najkrótszym czasie.
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ¹⁶	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.
E	Wskaźnik efektywności	$W_{EFEWZ} = (L_{WZ} / L_{EWZ})$ Liczba decyzji o warunkach zabudowy wydanych w ciągu roku w przeliczeniu na liczbę etatów realizujących zadania służące wydaniu decyzji.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile wydanych decyzji wypada na 1 etat realizujący zadania służące wydaniu decyzji.
	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	$W_{EFEWZ} = 421/6 = 70$ Na 1 etat przypada 70 decyzji w ciągu roku.
S	Wskaźniki skuteczności (perspektywa klienta)	$W_{SK60K} = (L_{WZ60K} / L_{WZ}) * 100$ L_{WZ60K} - liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie tj. w ciągu 60 dni (faktyczny czas ¹⁷) / 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.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym w % wyższy stopień realizacji celu.
	Przykład	$W_{SK60K} = (55/421) * 100 = 13,1$ W danym roku 55 decyzji zostało wydanych w terminie max 60 dni (faktyczny czas) przy wydaniu 421 decyzji w ciągu roku. Wskaźnik wyniósł 13,1. Wniosek - cel 60 % nie został osiągnięty.

¹⁶ Docelowo urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny.

¹⁷ 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.



S	Wskaźniki skuteczności (perspektywa urzędu)	$W_{SK60U} = (L_{WZ60U}/L_{WZ}) * 100$ L _{WZ60U} - liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie tj. w ciągu 60 dni (efektywny czas ¹⁸) / 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.
	Przykład	$W_{SK60U} = (187/421) * 100 = 44,4$ W danym roku 187 decyzji zostało wydanych w terminie max 60 dni (efektywny czas) przy wydaniu 421 decyzji w ciągu roku. Wskaźnik wyniósł 44,4. Wniosek – cel 60% nie został osiągnięty.
S	Wskaźnik stopnia poprawności wydawanych decyzji	$W_{PDWZ} = [(L_{WZ} - L_{WZSZ}) / L_{WZ}] * 100$ Wskaźnik „poprawności” pokazuje jaką część wszystkich wydanych decyzji stanowią poprawnie wydane decyzje biorąc pod uwagę decyzje skutecznie zaskarżone.
	Uzasadnienie	Wskaźnik ten pokazuje stopień poprawności wydawanych decyzji.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik, tym większa liczba wydanych poprawnie decyzji spośród wszystkich wydanych decyzji.
	Przykład	$W_{PDWZ} = [(130-4)/130] * 100 = 96,92$ W danym roku do ponownego rozpatrzenia przekazano 4 spośród 130 wydanych decyzji, wskaźnik ten wyniósł więc 96,92.
T	Wskaźniki terminowości ustawowej	$W_{TUWZ} = (L_{TERMWZ}/L_{WZ}) * 100$ Wskaźnik terminowości ustawowej – wskaźnik pokazuje jaki procent decyzji został wydany zgodnie z prawem (terminowość uwzględniająca terminy zawieszenia).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaki stopień decyzji wydawanych jest w terminie zgodnym z prawem przy uwzględnieniu terminów zawieszenia.
	Interpretacja	Pożądanym celem jest wielkość wskaźnika na poziomie 100.
	Przykład	$W_{TUWZ} = (181/421) * 100 = 42,9$ Wskaźnik wyniósł 42,9, co oznacza, że 42,9 % decyzji jest wydawanych w terminie ustawowym.

¹⁸ 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).



T	Wskaźnik terminowości/ oszczędności czasu (perspektywa klienta).	$W_{TERMWZ} = (A_{TFWZ}/60) * 100$ Wskaźniki terminowości wydawania decyzji = iloraz średniego faktycznego czasu wydawania decyzji (A_{TFWZ}) i dopuszczalnego zgodnego z prawem terminu wydania decyzji 60 dni pomnożony przez 100.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ilość czasu potrzebną na wydanie decyzji odniesionej do maksymalnego terminu wyznaczonego prawem. Wskaźnik istotny z punktu widzenia zadowolenia klientów, którym bardzo zależy na szybkim załatwianiu spraw.
	Interpretacja	Im niższy wskaźnik tym szybciej dany urząd wydaje decyzje.
	Przykład	$W_{TERMWZ} = (115/60) * 100 = 191,7$ Wskaźnik pokazuje, że w danym urzędzie czas wydawania decyzji w odniesieniu do czasu standardowego (100) wynosi 191,7. Czyli średnio jest dwukrotnie dłuższy niż oczekiwany przez klientów.

Tabela 3: Dane potrzebne do wyliczenia i interpretacji wskaźników wydania decyzji o warunkach zabudowy

Zasób (dane)
III.1 Liczba etatów „przeliczeniowych” realizujących zadanie (średnia z roku). ¹⁹ [L_{Ewz}]
III.2 Liczba wszystkich wydanych decyzji ustalających warunki zabudowy w danym roku kalendarzowym w tym zmieniających warunki zabudowy, przeniesionych na rzecz innego podmiotu, wygaszonych [L_{Wz}]
III.3 Średni faktyczny czas wydawania decyzji (średni czas wszystkich wydanych decyzji w danym roku kalendarzowym - terminowość liczona od złożenia wniosku przez stronę do wydania decyzji bez odliczania okresów zawieszenia postępowania, postanowień o uzupełnienie dokumentacji oraz okresów uzgodnień z właściwymi organami zgodnie z przepisami prawa) [A_{TFWZ}]
III.4 Średni efektywny czas wydawania decyzji (średni czas wszystkich wydanych decyzji w danym roku kalendarzowym po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania, postanowień o uzupełnienie dokumentacji oraz okresów uzgodnień z właściwymi organami zgodnie z przepisami prawa) [A_{TEWZ}]
III.5 Liczba decyzji skutecznie zaskarżonych w danym roku kalendarzowym ²⁰ [L_{Wzsz}]
III.6 Liczba decyzji zaskarżonych w danym roku (liczba odwołań) [L_{Wzso}]
III.7 Liczba decyzji wydanych w terminie do 60 dni (faktyczny czas) [L_{Wz60k}]

¹⁹ Jeśli naczelnik realizuje zadanie związane z wydaniem decyzji należy wliczyć część odpowiadającą ilości etatu/czasu poświęconego na wydanie decyzji. 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.

²⁰ Biorąc pod uwagę treść art. 138 kpa, o skutecznym zaskarżeniu decyzji można mówić w trzech przypadkach, gdy organ odwoławczy:
1) uchyla zaskarżoną decyzję w całości lub w części i w tym zakresie orzeka co do istoty sprawy,
2) uchyla decyzję i umarza postępowanie w całości albo w części,
3) uchyla decyzję i przekazuje sprawę do ponownego rozpatrzenia.



III.8 Liczba decyzji wydanych zgodnie z terminem wynikającym z przepisów prawa 60 dni (uwzględniając terminy zawieszenia) [L_{TERMWZ}]
III.9 Liczba decyzji wydanych w terminie 60 dni (efektywny czas) [L_{WZ60U}]
III. 10 Powierzchnia objęta planem zagospodarowania przestrzennego (% powierzchni) [P_{OP}]
III.11 Powierzchnia planowana do objęcia planem zagospodarowania przestrzennego o te tereny, które zostały pozbawione planu z mocy ustawy (% powierzchni) [P_{POP}]
III.12. Czy w badanym roku były podjęte działania zmierzające do lepszej organizacji procesu wydawania decyzji? <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE
III.13. Czy stosowane są w urzędzie rozwiązania, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celu operacyjnego? Pytanie opisowe.
III.14. Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

IV. Postępowanie administracyjne - decyzja o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego (zadanie gminy, w tym miasta na prawach powiatu)

IV	Wskaźniki: Uzyskanie decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego (zadanie gminy, w tym miasta na prawach powiatu) [ULI]	
GRUPA WSKAŹNIKÓW	Cel ogólny	Wydanie decyzji poprawnej (zgodnie z przepisami) i w jak najkrótszym czasie.
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ²¹	Co najmniej 80% decyzji 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 decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego.
E	Wskaźnik efektywności	$W_{EFEULI} = (L_{ULI} / L_{EULI})$ Liczba decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego wydanych w ciągu roku w przeliczeniu na liczbę etatów realizujących zadania służące wydaniu decyzji.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile wydanych decyzji wypada na 1 etat realizujący zadania służące wydaniu decyzji.
	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	$W_{EFEULI} = 55/3 = 18,3$ Na każdy z 3 etatów realizujących zadania służące wydaniu decyzji w ciągu roku przypada 18,3 wydanych decyzji.

²¹ Docelowo urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny.



S	Wskaźniki skuteczności (perspektywa klienta)	$W_{SK60K} = (L_{ULI60} / L_{ULI}) * 100$ L _{ULI60} - liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie, tj. w ciągu 60 dni (faktyczny czas ²²) / L _{ULI} - liczba wydanych wszystkich decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje w jakim stopniu osiągnięto ustalony cel operacyjny czyli jak wiele decyzji zostało wydanych w terminie 60 dni od wpłynięcia wniosku.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym % wyższy stopień realizacji celu.
	Przykład	$W_{SK60K} = (44/55) * 100 = 80$ W danym roku 44 decyzje zostały wydane w terminie max 60 dni (faktyczny czas) przy wydaniu 55 decyzji w ciągu roku. Wniosek - cel 80% został osiągnięty.
S	Wskaźniki skuteczności (perspektywa urzędu)	$W_{SK60U} = (L_{ULIE60} / L_{ULI}) * 100$ L _{ULIE60} - liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie, tj. w ciągu 60 dni (efektywny czas) ²³ / L _{ULI} - liczba wydanych wszystkich decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje w jakim stopniu osiągnięto ustalony cel operacyjny czyli ile 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.
	Przykład	$W_{SK60U} = (46/55) * 100 = 83,6$ W danym roku 46 decyzji zostało wydanych w terminie max 60 dni (efektywny czas) przy wydaniu 55 decyzji w ciągu roku. Wskaźnik wyniósł 83,6. Wniosek - cel 80% został osiągnięty.
T	Wskaźniki terminowości ustawowej	$W_{TUULI} = (L_{TERMULI} / L_{ULI}) * 100$ Wskaźnik terminowości – wskaźnik pokazuje jaki stopień 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.

²² 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.

²³ 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).



	Interpretacja	Pożądanym celem jest wielkość wskaźnika na poziomie 100. Im niższa tym wyższe kary płaci urząd za przekroczenie terminu.
	Przykład	$W_{TUULI} = (54/55) * 100 = 98,2$ Wskaźnik zgodności z prawem wyniósł 98,2. W 1 spośród 55 decyzji przekroczone zostały ustawowy termin wydawania decyzji.
T	Wskaźnik terminowości/ oszczędności czasu (perspektywa klienta)	$W_{TERMULI} = (A_{TFUL} / 65) * 100$ Wskaźniki terminowości wydawania decyzji = iloraz średniego faktycznego czasu wydawania decyzji (A_{TFUL}) i dopuszczalnego terminu ustawowego 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 załatwianiu spraw.
	Interpretacja	Im niższy wskaźnik tym szybciej dany urząd wydaje decyzje.
	Przykład	$W_{TERMULI} = (58/ 65) * 100 = 89,2$ Wskaźnik pokazuje, że w danym urzędzie czas wydawania decyzji w odniesieniu do czasu standardowego (100) wynosi 89,2. Skrócenie średniego czasu wydawania decyzji np. do 50 dni wpłynie na zmniejszenie wartości wskaźnika do 76,9. Świadczyć to będzie o pozytywnych zmianach z punktu widzenia klientów urzędu.
S	Wskaźnik stopnia poprawności wydawanych decyzji	$W_{PDULI} = [(L_{ULI} - L_{DSZ}) / L_{ULI}] * 100$ Wskaźnik „poprawności” pokazuje jaką część wszystkich wydanych decyzji stanowią poprawnie wydane decyzje biorąc pod uwagę decyzje skutecznie zaskarżone.
	Uzasadnienie	Wskaźnik ten pokazuje stopień poprawności wydawanych decyzji.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik, tym większa liczba wydanych poprawnie decyzji spośród wszystkich wydanych decyzji.
	Przykład	$W_{PDULI} = [(130-4)/130] * 100 = 96,92$ W danym roku do ponownego rozpatrzenia przekazano 4 spośród 130 wydanych decyzji, wskaźnik ten wyniósł więc 96,92.



Tabela 4: Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników wydawania decyzji lokalizacji inwestycji celu publicznego

Zasób (dane)
IV.1 Liczba etatów realizujących zadanie (średnia z roku) ²⁴ [L _{EULI}]
IV.2 Liczba wydanych decyzji o ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego w danym roku kalendarzowym [L _{ULI}]
IV.3 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 _{TEUL}]
IV.4 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 _{TFUL}] Dotyczy wszystkich decyzji zakończonych w danym roku bez względu na rok rozpoczęcia.
IV.5 Liczba decyzji skutecznie zaskarżonych w danym roku kalendarzowym ²⁵ [L _{DSZ}]
IV.6 Liczba decyzji zaskarżonych w danym roku (liczba odwołań) [L _{Dso}]
IV.7 Liczba decyzji wydanych do 60 dni (faktyczny czas) [L _{ULI60}]
IV.8 Liczba decyzji wydanych do 60 dni (efektywny czas), tj. terminowość z uwzględnieniem okresów zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienie dokumentacji [L _{ULIE60}]
IV.9 Liczba decyzji wydanych zgodnie z terminem ustawowym 65 dni (uwzględniając terminy zawieszenia) [L _{TERMULI}]
IV.10. Czy w badanym roku były podjęte działania zmierzające do lepszej organizacji procesu wydawania decyzji? Pytanie opisowe.
IV.11. Czy stosowane są w urzędzie rozwiązania, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celu operacyjnego? Pytanie opisowe.
IV.12. Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

²⁴ Jeśli naczelnik realizuje zadanie związane z wydaniem decyzji należy wliczyć część odpowiadającą ilości etatu/czasu poświęconego na wydanie decyzji. 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.

²⁵ Biorąc pod uwagę treść art. 138 kpa, o skutecznym zaskarżeniu decyzji można mówić w trzech przypadkach, gdy organ odwoławczy:
1) uchyla zaskarżoną decyzję w całości lub w części i w tym zakresie orzeka co do istoty sprawy,
2) uchyla decyzję i umarza postępowanie w całości albo w części,
3) uchyla decyzję i przekazuje sprawę do ponownego rozpatrzenia.



V. WYDANIE DECYZJI O ZEZWOLENIU NA USUNIĘCIE DRZEW I KRZEWÓW (ZADANIE GMIN, W TYM MIAST NA PRAWACH POWIATU ORAZ POWIATÓW) [WD]

Obszar wprowadzony do porównań w roku 2014, zastępuje benchmarking uzyskania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach.

V	WSKAŹNIKI: WYDANIE DECYZJI O ZEZWOLENIU NA USUNIĘCIE DRZEW I KRZEWÓW (ZADANIE GMIN, W TYM MIAST NA PRAWACH POWIATU ORAZ POWIATÓW) [WD]	
GRUPA WSKAŹNIK	Cel ogólny	Wydanie poprawnej decyzji (zgodnie z przepisami) i w jak najkrótszym czasie.
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ²⁶	Co najmniej 60% decyzji zostaje wydanych w terminie 21 dni (faktyczny czas).
E	Wskaźnik efektywności	$W_{EFEWD} = (L_{WD} / L_{EWD})$ Liczba decyzji wydanych w ciągu roku w przeliczeniu na liczbę etatów realizujących zadanie wydania decyzji.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje ile wydanych decyzji wypada na 1 etat realizujący zadania służące wydaniu decyzji zgodnie z zakresem swoich czynności.
	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.
S	Wskaźnik skuteczności (perspektywa klienta)	$W_{SK21K} = (L_{WD21K} / L_{WD}) * 100$ L_{WD21K} – liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie, tj. w ciągu 21 dni (faktyczny czas ²⁷) / L_{WD} – liczba wszystkich wydanych decyzji o wycince drzew.
	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.
	Przykład	$W_{SK21K} = (195 / 223) * 100 = 87,45$ W danym roku zostały wydane łącznie 223 decyzje, z czego 195 w terminie nieprzekraczającym 21 dni. Wniosek: cel, jakim było wydanie 60% decyzji w ciągu 21 dni został osiągnięty.

²⁶ Docelowo urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny.

²⁷ 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.



S	Wskaźnik skuteczności (perspektywa urzędu)	$W_{SK21U} = (L_{WD21U}/L_{WD}) * 100$ L _{WD21U} – liczba decyzji wydanych w ciągu roku w pożądanym terminie, tj. w ciągu 21 dni (efektywny czas pracy urzędu ²⁸)/ L _{WD} – liczba wszystkich wydanych decyzji o wycince drzew.
	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.
	Przykład	$W_{SK21U} = (215/223) * 100 = 96,42$ 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	Wskaźnik stopnia poprawności wydawanych decyzji	$W_{PDWD} = [(L_{WD} - L_{WDSZ}) / L_{WD}] * 100$ Wskaźnik „poprawności” pokazuje jaką część wszystkich wydanych decyzji stanowią poprawnie wydane decyzje biorąc pod uwagę decyzje skutecznie zaskarżone
	Uzasadnienie	Wskaźnik ten pokazuje stopień poprawności wydawanych decyzji.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik, tym większa liczba wydanych poprawnie decyzji spośród wszystkich wydanych decyzji.
	Przykład	$W_{PDWD} = [(130-4)/130] * 100 = 96,92$ W danym roku do ponownego rozpatrzenia przekazano 4 spośród 130 wydanych decyzji, wskaźnik ten wyniósł więc 96,92
T	Wskaźnik terminowości ustawowej	$W_{TUWD} = (L_{WD30U} / L_{WD}) * 100$ 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	$W_{TUWD} = (221/223) * 100 = 99,11$ Wskaźnik terminowości ustawowej wyniósł 99,11. W 99,11 % decyzje zostały wydane w terminie ustawowym.

²⁸ 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 uzupełnieniu dokumentacji oraz okresów uzgodnień z właściwymi organami zgodnie z przepisami prawa).



		W 2 spośród 223 decyzji przekroczony został ustawowy termin wydawania decyzji.
T	Wskaźnik terminowości/ oszczędności czasu (perspektywa klienta)	$W_{\text{TERMWD}} = (A_{\text{TFWD}} / 30) * 100$ Wskaźnik terminowości wydawania decyzji = iloraz 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. 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	$W_{\text{TERMWD}} = (11 / 30) * 100 = 36,67$ Wskaźnik pokazuje, że w danym urzędzie czas wydawania decyzji w odniesieniu do czasu standardowego (poziom 100) wynosi 36,67. Skrócenie średniego czasu wydawania decyzji np. do 10 dni wpłynie na zmniejszenie wartości wskaźnika do 33,34. Świadczyć to będzie o pozytywnych zmianach z punktu widzenia klientów urzędu.

Tabela 5: Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników wydania decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew.

Zasób (dane)
V.1 Liczba etatów „przeliczeniowych” realizujących zadanie (średnia z roku) ²⁹ [L_{EWD}]
V.2 Liczba wszystkich wydawanych decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew i krzewów w danym roku kalendarzowym [L_{WD}]
V3. Liczba wniosków dotyczących wydania decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew i krzewów, z których miasto/gmina się „wyłączyła” i przekazała do rozpatrzenia przez inną jednostkę (skierowanych do SKO w celu ustalenia gminy zastępczej). [L_{WDW}]
V4. Liczba wydawanych decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew i krzewów w danym roku kalendarzowym dotyczących mieszkańców i podmiotów danego miasta/gminy [L_{WDM}]
V5. Liczba wydawanych decyzji o zezwoleniu na usunięcie drzew i krzewów w danym roku kalendarzowym dotyczących innych gmin (jako gmina zastępcza). [L_{WDI}]
V.6 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_{TFWD}]

²⁹ Jeśli naczelnik realizował zadanie związane z wydawaniem decyzji należy wliczyć część odpowiadającą ilości etatu/czasu poświęconego na wydanie decyzji. Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godziny nadliczbowe, należy doliczyć % etatu.



V.7 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 _{TEWD}]
V.8 Liczba decyzji skutecznie zaskarżonych w danym roku kalendarzowym. [L _{WDSZ}]
V.9 Liczba decyzji zaskarżonych w danym roku (liczba odwołań) [L _{WDO}]
V.10 Liczba decyzji wydanych w terminie do 21 dni (faktyczny czas) [L _{WD21K}]
V.11 Liczba decyzji wydanych w terminie do 21 dni (efektywny czas) [L _{WD21U}]
V.12 Liczba decyzji wydanych zgodnie z terminem ustawowym 30 dni ³⁰ (uwzględniając terminy zawieszenia postępowania) [L _{WD30U}]
V.13 Liczba drzew i krzewów objętych decyzjami o zezwoleniu na usunięcie w danym roku kalendarzowym [L _{DU}] (liczba drzew w sztukach i krzewów w m ² w wydanych decyzjach)
V.14 Liczba przeprowadzonych postępowań ogółem (zarówno zakończonych wydaniem decyzji, jak i nie zakończonych wydaniem decyzji). [L _{WDP}]
V.15 Czy w badanym roku były podjęte działania zmierzające do lepszej organizacji procesu wydawania decyzji? Pytanie opisowe.
V.16 Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

VI. Gospodarka odpadami komunalnymi (gminy, w tym miasta na prawach powiatu) [GO]

Obszar wprowadzony do porównań w roku 2014, zastępuje benchmarking rejestracji działalności gospodarczej.

VI	Wskaźniki: Gospodarka odpadami komunalnymi – [GO]	
GRUPY WSKAŹNIKÓW	Cel ogólny	Maksymalizacja ściągalności opłat za zagospodarowanie odpadami oraz maksymalizacja działań zmierzających do objęcia systemem wszystkich podmiotów zobowiązanych do ponoszenia opłaty.
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ³¹	Zapewnienie wpływu opłat za zagospodarowanie odpadami przez wszystkie zobowiązane podmioty w terminie ustalonym przez poszczególne miasta/gminy (pożądana wielkość 100 %). ³²

³⁰ Zgodnie z art. 90 ustawy o ochronie przyrody czynności, o których mowa w art. 83 – 89, w zakresie, w jakim wykonywane są one przez wójta, burmistrza albo prezydenta miasta, w odniesieniu do nieruchomości będących własnością gminy, wykonuje starosta. Decyzja o zezwoleniu na usunięcie drzew lub krzewów lub Decyzja o odmowie wydania zezwolenia na usunięcie drzew lub krzewów wydawana jest w terminie do 1 miesiąca od złożenia kompletnego wniosku. Dla celów benchmarkingu miesiąc liczymy, jako 30 dni.

³¹ Urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny.

³² Zgodnie z Tabelą nr 1 Załącznika do rozporządzenia Ministra Środowiska z dnia 29 maja 2012 r. (poz. 645) w sprawie poziomów recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku innymi metodami niektórych frakcji odpadów komunalnych. Dotyczy papieru, metalu, tworzyw sztucznych i szkła łącznie dla wszystkich podanych frakcji odpadów komunalnych.



E	Wskaźnik efektywności	$W_{EFGO} = (L_D / L_{EGO})$ 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 ile deklaracji wypada na 1 etat realizujący zadania gospodarki odpadami komunalnymi.
	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	Wskaźnik skuteczności	$W_{SKGO} = (K_{PO} / K_{ZD}) * 100$ K_{PO} - pozyskana kwota opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi odniesiona do K_{ZD} - zadeklarowanej kwoty wynikającej z deklaracji oraz decyzji na dzień 31 grudnia badanego roku.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje stopień skuteczności poboru opłat za gospodarowanie odpadami.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym wyższy stopień skuteczności poboru opłat.
	Przykład	$W_{SKGO} = (5680000 / 6080000) * 100 = 93,4$ W danym roku skuteczność poboru opłat wyniosła 93,4 .

Tabela 6: Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników gospodarki odpadami

Zasób (dane)
VI.1. Liczba etatów realizujących zadanie służące wymiarowi i kontroli opłat za zagospodarowanie odpadów komunalnych (średnia w roku objętym badaniem) ³³ [L_{EGO}]
VI.2 Liczba złożonych deklaracji niezależnie od metody naliczania opłaty w badanym roku (uwzględniamy wszystkie deklaracje łącznie z korektami) [L_D]
VI.3 Liczba złożonych korekt do deklaracji w badanym roku [L_{DK}]

³³ Jeśli naczelnik realizuje zadanie związane z gospodarką odpadami komunalnymi należy wliczyć część odpowiadającą ilości etatu/czasu poświęconego na to zadanie. Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godziny nadliczbowe, należy doliczyć % etatu. Liczba etatów oznacza liczbę etatów obciążeniowych (przeliczeniowych) tj. jeśli dany pracownik poświęca na realizację zadania 10 godzin z 40 godzin tygodnia pracy to jest to 0,25 etatu.



VI.4 W oparciu o którą metodę miasto/gmina nalicza opłatę za gospodarowanie odpadami komunalnymi, w zależności od: a) liczby mieszkańców zamieszkujących daną nieruchomość [O_{LM}] (Tak/Nie) b) ilości zużytej wody z danej nieruchomości [O_{ZW}] (Tak/Nie) c) powierzchni lokalu mieszkalnego [O_{PL}] (Tak/Nie) d) gospodarstwa domowego [O_{GD}] (Tak/Nie)
VI.5 Czy nieruchomości niezamieszkałe objęte są systemem poboru opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi? <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE
VI.6 Czy zorganizowany przetarg w kwestii gospodarki odpadami komunalnymi obejmował a) Odbieranie odpadów komunalnych [O_{OK}] b) Odbieranie i zagospodarowywanie odpadów komunalnych [O_{OZ}]
VI.7 Jaka była szacunkowa wartość kosztów systemu gospodarowania odpadami komunalnymi w momencie ogłoszenia przetargu na odbieranie odpadów komunalnych bądź odbieranie i zagospodarowanie odpadów? [L_{KSGO}]
VI.8 W jaki sposób miasto/gmina przeprowadziła kalkulację kosztów systemu gospodarowania odpadami komunalnymi. Pytanie opisowe.
VI.9 Poziom ograniczenia masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji przekazanych do składowania zgodnie z ustawowym limitem ³⁴ [P_{R1}]
VI.10. 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 ³⁵ [P_{R2}]
VI.11 Poziom recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku, innych niż niebezpieczne odpadów komunalnych i rozbiórkowych zgodnie z ustawowym limitem ³⁶ [P_{R3}]
VI.12 Zadeklarowana kwota wynikająca z deklaracji oraz decyzji należna na dzień 31 grudnia 2013 r. [K_{ZD}]
VI.13 Pozyskana kwota opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi na dzień 31 grudnia 2013 r. [K_{PO}]
VI.14 Jaki okres rozliczeniowy stosowany jest w mieście na prawach powiatu/gminie przy pobieraniu opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi a) 1-miesięczny [S_{P1}] (Tak/Nie) b) 2-miesięczny [S_{P2}] (Tak/Nie) c) 3-miesięczny [S_{P3}] (Tak/Nie) d) Inny jaki ?.....
VI.15 Koszty łączne funkcjonowania systemu gospodarowania odpadami komunalnymi w badanym roku (koszty brutto) [K_{SGO}]

³⁴ Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Środowiska z dnia 29 maja 2012 r. (poz. 645) w sprawie poziomów recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku innymi metodami niektórych frakcji odpadów komunalnych. Dotyczy papieru, metalu, tworzyw sztucznych i szkła łącznie dla wszystkich podanych frakcji odpadów komunalnych.

³⁵ Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Środowiska z dnia 29 maja 2012 r. (poz. 645) w sprawie poziomów recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku innymi metodami niektórych frakcji odpadów komunalnych. Dotyczy papieru, metalu, tworzyw sztucznych i szkła łącznie dla wszystkich podanych frakcji odpadów komunalnych.

³⁶ Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Środowiska z dnia 29 maja 2012 r. (poz. 645) w sprawie poziomów recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku innymi metodami niektórych frakcji odpadów komunalnych. Dotyczy papieru, metalu, tworzyw sztucznych i szkła łącznie dla wszystkich podanych frakcji odpadów komunalnych.



VI.16 Koszty odbierania, transportu, zbierania, odzysku i unieszkodliwiania odpadów komunalnych w badanym roku (koszty brutto) [K _{OTZO}]
VI.17 Koszty tworzenia i utrzymywania punktów selektywnego zbierania odpadów komunalnych w badanym roku (koszty brutto) [K _{PS}]
VI.18 Koszty obsługi administracyjnej systemu gospodarowania odpadami komunalnymi w badanym roku [K _{OA}]
VI.19 Jakie są składowe kosztów administracyjnych ujętych w kalkulacji za dany rok, krótkie wyliczenie i opis. Pytanie opisowe.
VI.20 Czy system gospodarki odpadami obejmuje odbiór odpadów z nieruchomości, na których nie zamieszkują mieszkańcy a powstają odpady komunalne? <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE
VI.21 Czy przedsiębiorca, z którym gmina podpisała umowę na odbiór odpadów komunalnych zobowiązany jest do wyposażenia nieruchomości w urządzenia do gromadzenia odpadów? <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE
VI.22 Czy przedsiębiorca, z którym gmina podpisała umowę na odbiór odpadów komunalnych zobowiązany jest do osiągnięcia wymaganych poziomów odzysku pod groźbą zapłacenia kar umownych? <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE
VI.23 Czy miasto na prawach powiatu podzielone jest na sektory zbierania odpadów komunalnych. Jeśli tak to na ile?
VI.24. Ile przedsiębiorstw uczestniczyło w przetargu na odbieranie odpadów komunalnych (w podziale na sektory jeśli istnieją) [L _{PGO}]
VI.25. Czy przedsiębiorca wyłoniony w przetargu reprezentuje a) wyłącznie sektor prywatny (Tak/Nie) b) podmiot z udziałem jednostek gminnych niezależnie od wielkości udziału podmiotów komunalnych (Tak/Nie)
VI.26 W jaki sposób dokonywana jest weryfikacja złożonych deklaracji? Pytanie opisowe.
VI.27 Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

VII. Wskaźniki dotyczące monitorowania zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości

VII	Wskaźniki: Monitorowanie zaległości podatkowych z tytułu podatku od nieruchomości [MZP]	
Grupa wskaźników	Cel ogólny	Maksymalizacja ściągalności podatku od nieruchomości poprzez optymalizację procesu działań prowadzących do uzyskania zapłaty podatku.
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ³⁷	Zapobieganie przedawnieniu zaległości podatkowych z tytułu podatku od nieruchomości (pożądana wielkość 100 %).

³⁷ Urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny.



S	Wskaźnik zabezpieczenia	$W_{ZAB} = [(K_{ZAH} / (K_{ZP} + K_{ZF})) * 100]$ K _{ZAH} -kwota zaległości (osoby prawne i fizyczne) zabezpieczona hipotekami i zastawami skarbowymi na dzień 31 grudnia danego roku objętego benchmarkingiem do kwoty zaległości na dzień 31 grudnia roku objętego benchmarkingiem – osoby fizyczne i prawne.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaki jest poziom zabezpieczenia zaległości.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym wyższy poziom zabezpieczenia zaległości.
	Przykład	$W_{ZAB} = (6\ 468\ 592 / 14\ 256\ 940,9) * 100 = 45,37$ Wskaźnik zabezpieczenia wynosi 45,37. Zaległości podatkowe osób prawnych i fizycznych zabezpieczone są w 45,37 %.
S	Wskaźnik windykacji (osoby prawne)	$W_{WP} = (K_{TWP} / K_{ZP}) * 100$ 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).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje stopień objęcia należności zaległej tytułami wykonawczymi – osoby prawne.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym wyższa kwota zaległości objęta tytułami wykonawczymi.
	Przykład	$W_{WP} = (4\ 020\ 187 / 10\ 773\ 926) * 100 = 37,3$ Wskaźnik windykacji wyniósł 37,3.
S	Wskaźnik windykacji (osoby fizyczne)	$W_{WF} = (K_{TWF} / K_{ZF}) * 100$ Wskaźnik windykacji - objęcia należności zaległej w stosunku do osób fizycznych tytułami wykonawczymi pokazuje relację kwoty objętej tytułami wykonawczymi K _{TWF} w stosunku do kwoty zaległości na dzień 31 grudnia roku objętego benchmarkingiem.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje stopień objęcia należności zaległej tytułami wykonawczymi – osoby fizyczne.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym wyższa kwota zaległości objęta tytułami wykonawczymi.
	Przykład	$W_{WF} = (1\ 855\ 605,62 / 3\ 483\ 014) * 100 = 53,2$ Wskaźnik windykacji wyniósł 53,2.
E	Wskaźniki efektywności Liczba tyt. wyk. (osoby prawne)	$W_{LTP} = (L_{TWP} / L_{EP})$ Liczba wystawionych tytułów wykonawczych na 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 czy zachowany jest priorytet wystawiania istotnych tytułów wykonawczych.
	Przykład	$W_{LTP} = (283/1,12) = 252,7$ Na 1 etat, który w zakresie swoich czynności monitoruje zaległości podatkowe w zakresie podatku od nieruchomości przypada 252,7 wystawionych tytułów wykonawczych.
E	Wskaźnik efektywności Liczba tyt. wyk. (osoby fizyczne)	$W_{LTF} = (L_{TWf} / L_{EF})$ Liczba wystawionych tytułów wykonawczych na 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 czy zachowany jest priorytet wystawiania istotnych tytułów wykonawczych
	Przykład	$W_{LTF} = (2786/4,36) = 639$ Na 1 etat realizujący zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości przypada 639 wystawionych tytułów wykonawczych.
S	Wskaźnik skuteczności -przedawnienia (osoby prawne)	$W_{PNP} = (K_{NPP} / K_{ZP}) * 100$ Wskaźnik przedawnionych należności od osób prawnych jako stosunek kwoty należności przedawnionych w danym roku - K_{NPP} do kwoty zaległości na dzień 31 grudnia roku objętego benchmarkingiem - K_{ZP} .
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje relację kwoty należności przedawnionych w danym roku w stosunku do kwoty zaległości.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym mniejsza skuteczność egzekucji i większa możliwość utraty potencjalnych dochodów.
	Przykład	$W_{PNP} = (356\ 813/10\ 773\ 926) * 100 = 3,31$ Wskaźnik przedawnionych należności od osób prawnych wyniósł 3,31.
S	Wskaźnik skuteczności - przedawnienia (osoby fizyczne)	$W_{PNF} = (K_{NPF} / K_{ZF}) * 100$ Wskaźnik przedawnionych należności od osób fizycznych jako stosunek kwoty należności przedawnionych w danym roku - K_{NPF} do kwoty zaległości na dzień 31 grudnia



		objętego benchmarkingiem - K _{ZF} .
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje relację kwoty należności przedawnionych w danym roku w stosunku do kwoty zaległości.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym mniejsza skuteczność egzekucji i większa możliwość utraty potencjalnych dochodów.
	Przykład	$W_{PNF} = (143\ 025/3\ 483\ 014) * 100 = 4,1$ Wskaźnik przedawnionych należności od osób fizycznych wyniósł 4,1.

Tabela 7: Dane potrzebne do wyliczenia wskaźników monitorowania zobowiązań wynikających z podatku od nieruchomości

Zasób (dane)
VII.1 Liczba etatów realizujących zadania dotyczące wymiaru podatku od nieruchomości nieuwzględniająca naczelnika i osoby obsługującej sekretariat ³⁸ [L _{EMZP}]
VII.2 Liczba etatów realizujących zadania dotyczące wymiaru podatku od nieruchomości w stosunku do osób prawnych nieuwzględniająca naczelnika i osoby obsługującej sekretariat [L _{EP}]
VII.3 Liczba etatów realizujących zadania dotyczące wymiaru podatku od nieruchomości w stosunku do osób fizycznych nieuwzględniająca naczelnika i osoby obsługującej sekretariat [L _{EF}]
VII.4 Liczba postępowań podatkowych ogółem zrealizowanych (tj. zakończonych) (na dzień 31 grudnia danego roku) ³⁹ [L _{PP}]
VII.5 Powierzchnia budynków w m2 deklarowana przez osoby prawne do opodatkowania [L _{PBP}]
VII.6 Liczba postępowań w stosunku do osób prawnych (nie podaje się tutaj złożonych deklaracji i ich korekt) [L _{POP}]
VII.7 Liczba deklaracji i korekt w stosunku do osób prawnych [L _{POPK}]
VII.8 Liczba postępowań w stosunku do osób fizycznych zakończona wydaniem decyzji ustalających [L _{POF}]
VII.9 Powierzchnia gruntów w m2 deklarowana przez osoby prawne do opodatkowania [L _{PGP}]
VII.10 Wartość budowli deklarowana przez osoby prawne do opodatkowania [L _{WBP}]
VII.11 Powierzchnia budynków w m2 objęta opodatkowaniem w stosunku do osób fizycznych [L _{PBF}]

³⁸ Jeśli naczelnik realizuje zadanie związane z wymiarem podatku od nieruchomości należy wliczyć część odpowiadającą ilości etatu/czasu poświęconego na to zadanie. 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

³⁹ Liczba postępowań bez tzw. decyzji wymiarowych (masówki generowanej przez automaty). Zakończenie postępowania to wydanie decyzji ustalającej, określającej wysokość zobowiązania podatkowego. Definicja postępowania podatkowego zgodna z treścią przepisów Ordynacji podatkowej. Odnosi się także do postępowań podatkowych dotyczących łącznego zobowiązania podatkowego, jeśli uwzględnia ono podatek od nieruchomości.



VII.12 Powierzchnia gruntów w m ² objęta opodatkowaniem w stosunku do osób fizycznych [L _{PGF}]
VII.13 Wartość budowli objęta opodatkowaniem przez osoby fizyczne [L _{WBF}]
VII.14 Liczba wszystkich podatników (każdy z małżonków jest oddzielnym podatnikiem) (na dzień 31 grudnia danego roku) ⁴⁰ [L _{WP}]
VII.15 Kwota wszystkich zaległości w zakresie podatku od nieruchomości na dzień 31 grudnia roku (obejmująca również zaległości dotyczące poprzednich lat) [K _{ZPF}]
VII.16 Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości na dzień 31 grudnia roku – osoby fizyczne (obejmująca również zaległości dotyczące poprzednich lat) [K _{ZF}]
VII.17 Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości (osoby prawne i fizyczne) zabezpieczona hipotekami i zastawami skarbowymi na dzień 31 grudnia danego roku [K _{ZAH}]
VII.18 Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości na dzień 31 grudnia roku - osoby prawne (obejmująca również zaległości dotyczące poprzednich lat) [K _{ZP}]
VII.19 Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości – osoby prawne na dzień 31 grudnia roku objętego benchmarkingiem, których nie można wyegzekwować. [K _{ZPN}] (wartość odpisów aktualizujących te należności zgodnie z art. 35b ustawy z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości (Dz. U. z 2009r. Nr 152 poz. 1223 z późn. zm.))
VII.20 Kwota zaległości w zakresie podatku od nieruchomości – osoby fizyczne na dzień 31 grudnia roku objętego benchmarkingiem, których nie można wyegzekwować. [K _{ZFN}] (wartość odpisów aktualizujących te należności zgodnie z art. 35b ustawy z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości (Dz. U. z 2009r. Nr 152 poz. 1223 z późn. zm.))
VII.21 Kwota objęta tytułami wykonawczymi w danym roku w stosunku do osób prawnych w zakresie podatku od nieruchomości - stan na dzień 31 grudnia badanego roku . Dotyczy również tytułów wykonawczych wystawionych w latach poprzednich [K _{TWP}]
VII.22 Kwota objęta tytułami wykonawczymi w danym roku w stosunku do osób fizycznych w zakresie podatku od nieruchomości - stan na dzień 31 grudnia badanego roku . Dotyczy również tytułów wykonawczych wystawionych w latach poprzednich [K _{TWF}]
VII.23 Liczba etatów realizujących zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości – osoby prawne [L _{EMP}]
VII.24 Liczba etatów realizujących zadanie monitorowania zaległości podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości osoby fizyczne [L _{EMF}]
VII.25 Liczba wystawionych tytułów wykonawczych w stosunku do osób prawnych w danym roku na 31 grudnia danego roku w zakresie podatku od nieruchomości [L _{TWP}]
VII.26 Liczba wystawionych tytułów wykonawczych w stosunku do osób fizycznych w danym roku na 31 grudnia danego roku w zakresie podatku od nieruchomości [L _{TWF}]
VII.27 Liczba wystawionych upomnień w stosunku do osób fizycznych [L _{TWUF}]
VII.28 Liczba wystawionych upomnień w stosunku do osób prawnych [L _{TWUP}]
VII.29 Liczba wszystkich tytułów wykonawczych wystawianych na dzień 31 grudnia (obejmuje także tytuły wykonawcze w zakresie podatków i opłat lokalnych inne niż z podatku od nieruchomości). Dotyczy osób fizycznych [L _{WTWF}]
VII.30 Kwota objęta tytułami wykonawczymi na dzień 31 grudnia danego roku (obejmuje także tytuły wykonawcze w zakresie podatków i opłat lokalnych inne niż z podatku od nieruchomości). Dotyczy osób fizycznych [K _{WTWF}]

⁴⁰ Każda osoba fizyczna będącą współwłaścicielem lub współposiadaczem nieruchomości niezależnie od tego czy współwłasność wynika z faktu bycia w związku małżeńskim czy np. wspólnego odziedziczenia nieruchomości, jest odrębnym podatnikiem.



VII.31 Kwota odpisanych należności przedawnionych ogółem w danym roku w zakresie podatku od nieruchomości ⁴¹ [K _{NPO}]
VII.32 Kwota odpisanych należności przedawnionych w odniesieniu do osób fizycznych w zakresie podatku od nieruchomości [K _{NPF}]
VII.33 Kwota odpisanych należności przedawnionych w odniesieniu do osób prawnych w zakresie podatku od nieruchomości [K _{NPP}]
VII.34 Liczba podatników (osoby fizyczne i prawne), których dotyczyły należności przedawnione w zakresie podatku od nieruchomości [L _{POD}]
VII.35 Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

VIII. Wskaźniki dotyczące egzekucji podatku od nieruchomości

VIII	Wskaźniki: Egzekwowanie zaległości podatkowych z tytułu podatku od nieruchomości [EP]	
GRUPA WSKAŹNIKÓ W	Cel ogólny	Maksymalizacja ściągalności podatku od nieruchomości poprzez optymalizację procesu egzekucji.
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ⁴²	Corocznie wzrost o co najmniej 5% wyegzekwowanych zaległości w stosunku do kwoty zaległości ogółem.
S	Wskaźnik istotności podatku od nieruchomości - liczba postępowań	$W_{LP} = (L_{TEP} / L_{TEW}) * 100\%$ L _{TEP} – 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 jest egzekwowanie należności z podatku od nieruchomości.
	Przykład	$W_{LP} = (3\ 827 / 9\ 380) * 100\% = 40,8\%$ Wskaźnik istotności podatku od nieruchomości pod względem liczby postępowań wyniósł 40,8 tj. 40,8% postępowań egzekucyjnych przypada na podatek od nieruchomości.
S	Wskaźnik istotności podatku od nieruchomości - kwota wyegzekwowana	$W_{KEP} = (K_{ZWP} / K_{ZWO}) * 100\%$ K _{ZWP} - kwota zaległości wyegzekwowanych od 1 stycznia do 31 grudnia danego roku dotycząca podatku od nieruchomości w stosunku do ogólnej kwoty wyegzekwowanej w tym okresie.

⁴¹ Def. należności przedawnione z treści art. 70 Ordynacji podatkowej wynika, że są to należności, gdzie upłynęło 5 lat od końca roku kalendarzowego, w którym był termin płatności tego podatku, o ile nie wystąpiły wymienione w tym przepisie zdarzenia powodujące przerwanie lub zawieszenie biegu terminu przedawniania.

⁴² Urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny.



	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	$W_{KEP} = (7\ 318\ 136/9\ 117\ 053)*100\% = 80,3\%$ 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.
S	Wskaźnik skuteczności egzekucji podatku od nieruchomości	$W_{SKEP} = (K_{ZWP} / K_{ZTWP}) * 100\%$ Kwota zaległości wyegzekwowanych od 1 stycznia do 31 grudnia danego roku dotyczącej podatku od nieruchomości w stosunku do kwoty zaległości objętej tytułami wykonawczymi w zakresie podatku od nieruchomości.
	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	$W_{SKEP} = (1\ 806\ 076/3\ 538\ 213)*100\% = 51\%$ Wskaźnik egzekucji podatku od nieruchomości wyniósł 51% tj. 51% kwoty objętej tytułami wykonawczymi w zakresie podatku od nieruchomości zostało wyegzekwowanych w danym roku.
S	Wskaźnik skuteczności egzekucji ogółem	$W_{SKEO} = (K_{ZWO} / K_{ZTWO}) * 100\%$ 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	$W_{SKEO} = (2523279/9117053)*100\% = 27,7\%$ Wskaźnik egzekucji ogółem wyniósł 27,7% tj. 27,7% kwoty objętej tytułami wykonawczymi ogółem zostało wyegzekwowanych w danym roku.
E	Wskaźnik efektywności - obciążenia komórki egzekucyjnej – liczba tytułów	$W_{ELE} = (L_{TE} / L_{EEP})$ Liczba otrzymanych wszystkich tytułów egzekucyjnych obejmująca wszystkie należności w stosunku do liczby wszystkich etatów zajmujących się egzekucją bez naczelnika i osoby obsługującej sekretariat wydziału.



	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.
	Przykład	$W_{ELE} = (9380/5,33) = 1760$ Na każdy 1 etat „zajmujący” się egzekucją podatków przypada 1760 tytułów egzekucyjnych.
S	Wskaźnik efektywności - obciążenia komórki egzekucyjnej – kwota tytułów	$W_{EKE} = (K_{Zal} / L_{EEP})$ Kwota wszystkich zaległości podlegająca egzekucji w stosunku do liczby wszystkich etatów komórki egzekucyjnej bez naczelnika i osoby obsługującej sekretariat wydziału.
	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	$W_{EKE} = 9\ 117\ 053 / 5,33 = 1\ 710\ 516,5$ Na każdy etat „zajmujący” się egzekucją przypada kwota 1 710 516,5 zł zaległości skierowanych do egzekucji.

Tabela 8: Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników egzekucji podatków od nieruchomości

Zasób (dane)
VIII.1 Liczba wszystkich etatów (przeliczeniowych) realizujących zadanie egzekucji zaległości podatkowych (całej komórki organizacyjnej) -średnia z roku. ⁴³ [L_{EEP}]
VIII.2 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). [L_{TEP}]
VIII.3 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). [L_{TEW}]
VIII.4 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. [K_{ZalN}]
VIII.5 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) [K_{Zal}]

⁴³ Jeśli naczelnik lub osoby obsługujące sekretariat realizują zadanie związane z egzekucją zaległości podatkowych należy wliczyć część odpowiadającą ilości etatu/czasu poświęconego na to zadanie. 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.



VIII.6 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). [K _{ZTWP}]
VIII.7 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 [K _{ZTWO}]
VIII.8 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) [K _{ZWO}]
VIII.9 Kwota wyegzekwowana w danym roku w zakresie podatku od nieruchomości na dzień 31 grudnia (bez odsetek i kosztów egzekucyjnych, zaległości dotyczą także lat poprzednich) [K _{ZWP}]
VIII.10 Liczba wszystkich tytułów objętych egzekucją w danym roku, np. 2011 (liczba przyjętych w danym roku tytułów wykonawczych do realizacji) [L _{TE}]
VIII.11 Czy stosowane jest wynagrodzenie prowizyjne pracowników komórki egzekucyjnej <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE (Jeżeli tak, zaleca się pozyskanie odpowiedniego zarządzenia, w którym określono prowizyjny system wynagrodzeń)
VIII.12 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) [K _{FUNK}]
VIII.13 Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

Identyfikacja najlepszych praktyk powinna obejmować także porównanie skuteczności egzekucji miast na prawach powiatów, które samodzielnie egzekwują zaległości podatkowe i urzędów skarbowych. Prezydenci niżej wymienionych miast na prawach powiatu posiadają tytuł do samodzielnej egzekucji podatków. Są to:

Białystok, Bielsko-Biała, Bydgoszcz, Bytom, Chorzów, Częstochowa, Dąbrowa Górnicza, Elbląg, Gdańsk, Gdynia, Gliwice, Gorzów Wielkopolski, Grudziądz, Jastrzębie-Zdrój, Jaworzno, Kalisz, Katowice, Kielce, Koszalin, Kraków, Legnica, Lublin, Łódź, Mysłowice, Olsztyn, Opole, Płock, Poznań, Radom, Ruda Śląska, Rybnik, Rzeszów, Siemianowice Śląskie, Słupsk, Sopot, Sosnowiec, Szczecin, Świętochłowice, Tarnów, Toruń, Tychy, Wałbrzych, Włocławek, Wrocław, Zabrze, Zielona Góra⁴⁴.

IX. Utrzymanie infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia (z perspektywą pomiaru zarządzania energią)

IX	Wskaźniki: Oświetlenie gmin, w tym miast na prawach powiatów [OŚ]	
GR DPA	Cel ogólny	Zapewnienie ciągłości działania oświetlenia miejskiego przy minimalizacji kosztów.

⁴⁴ Zgodnie z ustawą z 24.11.1995r. o zmianie zakresu działania niektórych miast oraz o miejskich strefach usług publicznych (Dz.U. Nr 141, poz.692) , których kompetencje zgodnie z przepisami art.87 ustawy z 13.10.1998r. dot. Przepisów wprowadzających ustawy reformujące administrację publiczną (Dz.U. Nr 133, poz.872) są obowiązujące (pomimo braku obowiązywania ustawy z 1995r.)



	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ⁴⁵	Zmniejszenie kosztów bieżącego utrzymania 1 punktu oświetleniowego co najmniej o 5 % w stosunku do roku poprzedniego ⁴⁶ . (realny koszt uwzględniający inflację)
E/S	Wskaźnik efektywności kosztowej oświetlenia	$W_{EKO\dot{S}} = K_E / L_{PO}$ Wskaźnik efektywności kosztowej oświetlenia przedstawia stosunek sumy kosztów oświetlenia (całkowite koszty zakupu energii, jej dystrybucji i bieżącego utrzymania infrastruktury oświetleniowej) do liczby punktów oświetleniowych.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaki jest rzeczywisty koszt utrzymania 1 punktu oświetleniowego niezależnie od sposobu zarządzania i struktury własności.
	Interpretacja	Im niższa wartość tego wskaźnika tym efektywność wyższa.
	Przykład	$W_{EKO\dot{S}} = 725\,381 / 1\,908 = 380,18$ Koszt utrzymania 1 punktu oświetleniowego wynosi 380,18 zł.
E	Wskaźnik efektywności kosztowej zakupu energii na potrzeby oświetlenia	$W_{EKZ} = K_{EZ} / L_{MWh}$ Wskaźnik efektywności kosztowej zakupu energii prezentuje średni koszt zakupu energii MWh niezależnie od struktury własnościowej infrastruktury wykorzystywanej na potrzeby oświetlenia miasta/gminy.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaki jest jednostkowy koszt zakupu energii.
	Interpretacja	Im niższa jest wartość tego wskaźnika tym większa efektywność kosztowa zakupu energii.
	Przykład	$W_{EKZ} = 2\,195\,601,56 / 8\,900 = 246,70$ Koszt jednostkowy zakupu energii wynosi 246,70 zł.
E	Wskaźnik efektywności kosztowej bieżącego utrzymania punktu oświetleniowego	$W_{EKB} = K_{EB} / L_{PO}$ Wskaźnik efektywności kosztowej bieżącego utrzymania punktu oświetleniowego niezależnie od struktury własnościowej.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pozwala wnioskować jaki wpływ na koszty oświetlenia mają koszty bieżącego utrzymania infrastruktury oświetleniowej.
	Interpretacja	Im niższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest efektywność kosztowa bieżącego utrzymania punktów oświetleniowych
	Przykład	$W_{EKB} = 1\,012\,555,87 / 12\,601 = 80,40$

⁴⁵ Urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny.

⁴⁶ Punkt oświetleniowy rozumiany jako liczba „opraw” oświetleniowych.



Tabela 9: Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźników utrzymania infrastruktury miejskiej na przykładzie oświetlenia

Zasób (dane)
IX.1 Liczba etatów realizujących zadanie nie uwzględniająca naczelnika wydziału i osoby obsługujące sekretariat wydziału (średnia z roku) ⁴⁷ [L_{Eoś}]
IX.2 Liczba oprav oświetleniowych na dzień 31 grudnia danego roku (ogółem) [L_{po}]
IX.3 Liczba oprav oświetleniowych na dzień 31 grudnia danego roku będących własnością gminy [L_{poM}]
IX.4 Liczba oprav oświetleniowych na dzień 31 grudnia danego roku nie będących własnością gminy [L_{poi}]
IX.5 Całkowity koszt bieżącego utrzymania w gotowości punktów oświetleniowych będących własnością gminy: koszty zakupu energii elektrycznej + koszty usługi dystrybucji + koszty bieżącego utrzymania infrastruktury oświetleniowej (zł) [K_{EM}] = [K_{EMZ}] + [K_{EMD}] + [K_{EMB}]
IX.6 Koszt zakupu energii dla punktów oświetleniowych będących własnością gminy (zł) [K_{EMZ}]
IX.7 Koszt usługi dystrybucji energii dla punktów oświetleniowych będących własnością gminy (zł) [K_{EMD}]
IX.8 Koszt bieżącego utrzymania infrastruktury punktów oświetleniowych będących własnością gminy (zł) [K_{EMB}]
IX.9 Całkowity koszt bieżącego utrzymania w gotowości punktów oświetleniowych niebędących własnością gminy (zł) [K_{EI}] = [K_{EIZ}] + [K_{EID}] + [K_{EIB}]
IX.10 Koszt zakupu energii dla punktów oświetleniowych niebędących własnością gminy (zł) [K_{EIZ}]
IX.11 Koszt usługi dystrybucji energii dla punktów oświetleniowych niebędących własnością gminy (zł) [K_{EID}]
IX.12 Koszt bieżącego utrzymania infrastruktury punktów oświetleniowych niebędących własnością gminy (zł) [K_{EIB}]
IX.13 Całkowity koszt bieżącego utrzymania w gotowości punktów oświetleniowych będących i niebędących własnością gminy (zł) [K_E] = [K_{EM}] + [K_{EI}]; [K_E] = [K_{EZ}] + [K_{ED}] + [K_{EB}]
IX.14 Koszt zakupu energii dla punktów oświetleniowych będących i niebędących własnością gminy (zł) [K_{EZ}] = [K_{EMZ}] + [K_{EIZ}]
IX.15 Koszt usługi dystrybucji energii dla punktów oświetleniowych będących i niebędących własnością gminy (zł) [K_{ED}] = [K_{EMD}] + [K_{EID}]
IX.16 Koszt bieżącego utrzymania infrastruktury punktów oświetleniowych będących i niebędących własnością gminy (zł) [K_{EB}] = [K_{EMB}] + [K_{EIB}]
IX.17 Wydatki majątkowe na budowę nowej infrastruktury oświetleniowej (zł) [W_{No}]
IX.18 Wydatki majątkowe na modernizację istniejącej infrastruktury oświetleniowej (zł) [W_{Mo}]
IX.19 Liczba zakupionych MWh energii na potrzeby oświetlenia [L_{MWh}]

⁴⁷ Jeśli naczelnik realizuje zadania związane z oświetleniem gminy należy wliczyć część odpowiadającą ilości etatu/czasu poświęconego na to zadanie. 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.



IX.20 Zużycie energii elektrycznej dla jednego punktu oświetleniowego $Z_{MWh}=[L_{MWh}]/ [L_{POM}]$ dla punktów będących własnością miasta
IX.21 Zużycie energii elektrycznej dla jednego punktu oświetleniowego $Z_{IWh}=[L_{MWh}]/ [L_{POI}]$ dla punktów nie będących własnością miasta
IX.22 Zadanie oświetlenia ulic realizowane jest przez: <input type="checkbox"/> urząd <input type="checkbox"/> jednostkę organizacyjną miasta/gminy <input type="checkbox"/> spółkę z udziałem miasta/gminy <input type="checkbox"/> inny podmiot
IX.23 Koszty usługi oświetleniowej rozliczane są: <input type="checkbox"/> ryczałtowo <input type="checkbox"/> kosztorysowo <input type="checkbox"/> kosztorysowo i ryczałtowo.
IX.24 Czy w badanym roku podjęte zostały działania w zakresie: <input type="checkbox"/> obniżenia kosztów zakupu energii <input type="checkbox"/> obniżenia kosztów zużycia energii <input type="checkbox"/> modernizacji opraw oświetleniowych <input type="checkbox"/> zastosowania nowszych technologii <input type="checkbox"/> inne (proszę opisać w punkcie IX.25)
IX.25 Proszę opisać, na czym polegały działania wskazane w punkcie IX.24 Pytanie opisowe.
IX.26 Czy gmina ma zinwentaryzowane oświetlenie uliczne? <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE
IX.27 Czy gmina stosuje dodatkowe narzędzia wspomagające zarządzanie infrastrukturą oświetleniową <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE
IX.28 Proszę opisać, w jaki sposób przekazywane są zgłoszenia awarii firmom konserwującym oświetlenie uliczne? Pytanie opisowe.
IX.29 Proszę opisać, jakie dodatkowe czynności poza umowami na bieżące utrzymanie muszą być zlecane w celu prawidłowej realizacji zadania utrzymania oświetlenia? Jakie są koszty tych czynności? Pytanie opisowe.
IX.30 Proszę podać typy stosowanych opraw oświetleniowych z udziałem procentowym (np.: sodowe, LED, rtęciowe itp.:)
IX.31 Czy stosowane są w gminie rozwiązania w zakresie zarządzania oświetleniem, które mogłyby być zastosowane w innych gminach? (dobre praktyki) <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE
IX.32 Jak oceniacie Państwo współpracę z dostawcą i dystrybutorem energii elektrycznej? <input type="checkbox"/> źle <input type="checkbox"/> nieźle <input type="checkbox"/> dobrze <input type="checkbox"/> bardzo dobrze
IX.33. Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane



X. Organizacja sieci szkół publicznych w zakresie dotyczącym kształcenia obowiązkowego – w zakresie zasad i struktury finansowania

X.	Wskaźniki: Organizacja sieci szkół publicznych, gmin w tym miast na prawach powiatu oraz powiatów w zakresie zasad i struktury finansowania [SZKOL]	
Grupy wskaźników	Cel ogólny	Zmiana struktury finansowania szkół publicznych z budżetu gminy/powiatu (zwiększenie relacji wydatków inwestycyjnych na modernizację i rozwój infrastruktury edukacyjnej w stosunku do wydatków bieżących gminy/powiatu na edukację).
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ⁴⁸	Coroczne zwiększenie relacji wydatków inwestycyjnych na modernizację i rozwój infrastruktury edukacyjnej w stosunku do całości dofinansowania o co najmniej 2 %.
E/S	Wskaźnik dofinansowania	$W_{DOF} = (K_{SPG} + K_{SPP}) / (K_{SG} + K_{SP} + K_{SPG} + K_{SPP} + K_{WIG} + K_{WIGZ} + K_{WIP} + K_{WIPZ}) * 100$ Kwota dofinansowania gminy/powiatu do bieżącej działalności szkół w relacji do wydatków ogółem na szkoły publiczne – suma subwencji, dofinansowania oraz wydatków majątkowych.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje wielkość zaangażowania własnych środków finansowych przeznaczonych na szkoły publiczne.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest dofinansowanie z budżetu gminy/powiatu i większe obciążenie finansowe.
	Przykład	$W_{DOF} = (66\ 000\ 000 / 204\ 000\ 000) * 100 = 32,35$ Wskaźnik dofinansowania urzędu do całości wydatków na szkoły publiczne wynosi 32,35.
E/S	Wskaźnik struktury dofinansowania	$W_{SD} = (K_{WIG} + K_{WIGZ} + K_{WIP} + K_{WIPZ}) / (K_{SPG} + K_{SPP}) * 100$ Suma kwot wydatków majątkowych gminy/powiatu do sumy kwot dofinansowania do bieżącej działalności szkół.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaką część dofinansowania stanowią wydatki majątkowe. Rozwój i utrzymanie infrastruktury oświatowej to główne zadanie samorządów. Otrzymywana subwencja w założeniu powinna pokryć bieżące wydatki, w tym wynagrodzenia.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest skala przeznaczania własnych środków na cele rozwojowe (inwestycyjne).
	Przykład	$W_{SD} = (9\ 840\ 000 / 66\ 000\ 000) * 100 = 14,9$ Wskaźnik struktury dofinansowania wyniósł 14,9. tj wydatki inwestycyjne stanowią 14,9 % kwoty dofinansowania do bieżącej działalności szkół publicznych.

⁴⁸ Urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny



E/S	Wskaźnik wykorzystania funduszy unijnych	$W_{WFU} = (K_{PM} + K_{PI}) / (K_{SPG} + K_{SPP}) * 100$ Kwota wykorzystanych funduszy unijnych zarówno na projekty miękkie K_{PM} – oraz infrastrukturalne K_{PI} z UE do sumy kwot dofinansowania do bieżącej działalności szkół.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje zdolność samorządów do pozyskiwania środków unijnych na rozwój szkół
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym samorząd lepiej pozyskuje środki unijne na rozwój szkół i środki unijne stanowią istotny element w finansowaniu rozwoju edukacji.
	Przykład	$W_{WFU} = (2\ 100\ 000 + 4\ 200\ 000) / 66\ 000\ 000 * 100 = 9,55$ Wskaźnik wykorzystania funduszy unijnych wyniósł 9,55.

Tabela 10: Informacje do wyliczenia i interpretacji wskaźników i porównywania organizacji sieci szkół publicznych (prowadzonych przez JST)

Zasób (dane)
X.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 ⁴⁹ [L_{ESSZ}]
X.2 Średnioroczna ⁵⁰ liczba uczniów na 1 nauczyciela (etat) na każdy typ szkół ⁵¹ : 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}]
X.3 Kwota subwencji dla gminy [K_{SG}]
X.4 Kwota subwencji dla powiatu [K_{SP}]
X.5 Kwota dofinansowania gminy do bieżącej działalności szkół ⁵² [K_{SPG}]
X.6 Kwota dofinansowania gminy do bieżącej działalności szkół: na wynagrodzenia dla nauczycieli [K_{SPGN}] przy założeniu, że w pierwszej kolejności do subwencji przypisywane są koszty wynagrodzeń nauczycieli
X.7 Kwota dofinansowania powiatów do bieżącej działalności szkół ⁵³ [K_{SPP}]
X.8 Kwota dofinansowania powiatów do bieżącej działalności szkół: na wynagrodzenia dla nauczycieli [K_{SPPN}] przy założeniu, że w pierwszej kolejności do subwencji przypisywane są koszty wynagrodzeń nauczycieli

⁴⁹ 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. Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godziny nadliczbowe, należy doliczyć % etatu.

⁵⁰ To jest liczba uczniów wg stanu z 31 marca pomnożona przez 8/12 (dane z systemu Informacji Oświatowej) + liczba uczniów na dzień 30 września pomnożona przez 4/12.

⁵¹ Badaniu podlegają szkoły masowe, szkoły ogólnodostępne z oddziałami integracyjnymi, w tym sportowymi bez szkół specjalnych i artystycznych.

⁵² Bieżąca działalność szkół uwzględnia poza dofinansowaniem wynagrodzenia nauczycieli także wydatki na bieżące awarie i remonty.

⁵³ Bieżąca działalność szkół uwzględnia poza dofinansowaniem wynagrodzenia nauczycieli także wydatki na bieżące awarie i remonty.



X.9 Kwota wydatków majątkowych gminy na szkoły- środki własne (odpowiedni par. w klasyfikacji budżetowej) [K_{WIG}]
X.10 Kwota wydatków majątkowych gminy na szkoły- pozyskane środki zewnętrzne, np. z UE (odpowiedni par. w klasyfikacji budżetowej) [K_{WIGZ}]
X.11 Kwota wydatków majątkowych powiatu na szkoły, środki własne [K_{WIP}]
X.12 Kwota wydatków majątkowych powiatu na szkoły- pozyskane środki zewnętrzne np. z UE (odpowiedni par. w klasyfikacji budżetowej) [K_{WIPZ}]
X.13 Kwota wydatkowanych przez gminy/powiaty funduszy unijnych na projekty miękkie [K_{PM}]
X.14 Kwota wydatkowanych przez gminy/powiaty funduszy unijnych na projekty infrastrukturalne (tylko dofinansowanie ze środków unijnych) [K_{PI}]
X.15 Kwota dodatkowego dofinansowania do szkół niepublicznych w danym roku kalendarzowym [K_{DSN}]
X.16 Kwota dodatkowego dofinansowania do szkół publicznych prowadzonych przez inne organy prowadzące, inne niż JST (w danym roku kalendarzowym) [K_{DSP}]
X.17 Czy sieć szkół obsługuje wydział edukacji czy też zewnętrzna jednostka obsługująca placówki oświatowe?
X.18 Proszę przesłać elektroniczną wersję raportu SIO na dzień 30 września badanego roku
X. 19 Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

Wskaźniki w rozbiciu na różne kategorie JST:

Miasta na prawach powiatu

E/S	Wskaźnik dofinansowania	$W_{DOF} = (K_{SPG} + K_{SPP}) / (K_{SG} + K_{SP} + K_{SPG} + K_{SPP} + K_{WIG} + K_{WIGZ} + K_{WIP} + K_{WIPZ}) * 100$ Kwota dofinansowania miasta na prawach powiatu do bieżącej działalności szkół w relacji do wydatków ogółem na szkoły publiczne – suma subwencji, dofinansowania oraz wydatków majątkowych.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje wielkość zaangażowania własnych środków finansowych przeznaczonych na szkoły publiczne przez miasta na prawach powiatu.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest dofinansowanie z budżetu gminy/powiatu i większe obciążenie finansowe.
	Przykład	$W_{DOF} = (66\ 000\ 000 / 204\ 000\ 000) * 100 = 32,35$ Wskaźnik dofinansowania urzędu do całości wydatków na szkoły publiczne wynosi 32,35.
E/S	Wskaźnik struktury dofinansowania	$W_{SD} = (K_{WIG} + K_{WIGZ} + K_{WIP} + K_{WIPZ}) / (K_{SPG} + K_{SPP}) * 100$ Suma kwot wydatków majątkowych gminy/powiatu do sumy kwot dofinansowania do bieżącej działalności szkół
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaką część dofinansowania stanowią wydatki majątkowe. Rozwój i utrzymanie infrastruktury oświatowej to główne zadanie samorządów. Otrzymywana subwencja w założeniu powinna pokryć bieżące wydatki, w tym wynagrodzenia.



	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest skala przeznaczania własnych środków na cele rozwojowe (inwestycyjne).
	Przykład	$W_{SD} = (9\ 840\ 000 / 66\ 000\ 000) * 100 = 14,9$ Wskaźnik struktury dofinansowania wyniósł 14,9. tj. wydatki inwestycyjne stanowią 14,9 % kwoty dofinansowania do bieżącej działalności szkół publicznych.
E/S	Wskaźnik wykorzystania funduszy unijnych	$W_{WFU} = (K_{PM} + K_{PI}) / (K_{SPG} + K_{SPP}) * 100$ Kwota wykorzystanych funduszy unijnych zarówno na projekty miękkie K_{PM} – oraz infrastrukturalne K_{PI} z UE do sumy kwot dofinansowania do bieżącej działalności szkół.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje zdolność samorządów do pozyskiwania środków unijnych na rozwój szkół
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym samorząd lepiej pozyskuje środki unijne na rozwój szkół i środki unijne stanowią istotny element w finansowaniu rozwoju edukacji.
	Przykład	$W_{WFU} = (2\ 100\ 000 + 4\ 200\ 000) / 66\ 000\ 000 * 100 = 9,55$ Wskaźnik wykorzystania funduszy unijnych wyniósł 9,55.

Zasób (dane)
X.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 ⁵⁴ [L_{ESSZMP}] – dane ze szkół na podstawie SIO.
X.2 Średnioroczna ⁵⁵ liczba uczniów na 1 nauczyciela (etat) na każdy typ szkół ⁵⁶ : 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}]
X.3 Kwota subwencji dla gminy [K_{SG}]
X.4 Kwota subwencji dla powiatu [K_{SP}]
X.5 Kwota dofinansowania części gminnej do bieżącej działalności szkół ⁵⁷ [K_{SPG}]
X.6 Kwota dofinansowania części gminnej do bieżącej działalności szkół: na wynagrodzenia dla nauczycieli [K_{SPGN}] – przy założeniu, że w pierwszej kolejności do subwencji przypisywane są koszty wynagrodzeń nauczycieli

⁵⁴ 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. Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godziny nadliczbowe, należy doliczyć % etatu.

⁵⁵ To jest liczba uczniów wg stanu z 31 marca pomnożona przez 8/12 (dane z systemu Informacji Oświatowej) + liczba uczniów na dzień 30 września pomnożona przez 4/12.

⁵⁶ Badaniu podlegają szkoły masowe tzn. szkoły ogólnodostępne z oddziałami integracyjnymi, w tym sportowymi bez szkół specjalnych i artystycznych.

⁵⁷ Bieżąca działalność szkół uwzględnia poza dofinansowaniem wynagrodzenia nauczycieli także wydatki na bieżące awarie i remonty.



X.7 Kwota dofinansowania części powiatowej do bieżącej działalności szkół ⁵⁸ [K _{SPP}]
X.8 Kwota dofinansowania części powiatowej do bieżącej działalności szkół: na wynagrodzenia dla nauczycieli [K _{SPPN}] - przy założeniu, że w pierwszej kolejności do subwencji przypisywane są koszty wynagrodzeń nauczycieli
X.9 Kwota wydatków majątkowych części gminnej na szkoły- środki własne (odpowiedni par. w klasyfikacji budżetowej) [K _{WIG}]
X.10 Kwota wydatków majątkowych części gminnej na szkoły- pozyskane środki zewnętrzne, np. z UE (odpowiedni par. w klasyfikacji budżetowej) [K _{WIGZ}]
X.11 Kwota wydatków majątkowych części powiatowej na szkoły (środki własne) [K _{WIP}]
X.12 Kwota wydatków majątkowych części powiatowej na szkoły- pozyskane środki zewnętrzne np. z UE (odpowiedni par. w klasyfikacji budżetowej) [K _{WIPZ}]
X.13 Kwota wydatkowanych w ramach części gminnej funduszy unijnych na projekty miękkie [K _{PM}]
X.14 Kwota wydatkowanych w ramach części powiatowej funduszy unijnych na projekty infrastrukturalne tylko dofinansowanie ze środków unijnych) [K _{PI}]
X.15 Kwota dodatkowego dofinansowania do szkół niepublicznych w danym roku kalendarzowym [K _{DSN}]
X.16 Kwota dodatkowego dofinansowania do szkół publicznych prowadzonych przez inne organy prowadzące, inne niż JST (w danym roku kalendarzowym) [K _{DSP}]
X.17 Czy sieć szkół obsługuje wydział edukacji czy też zewnętrzna jednostka obsługująca placówki oświatowe ?
X.18 Proszę przesłać elektroniczną wersję raportu SIO na dzień 30 września badanego roku
X.19 Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

Starostwa powiatowe

E/S	Wskaźnik dofinansowania	$W_{DOF} = K_{SPP} / (K_{SP} + K_{SPP} + K_{WIP} + K_{WIPZ}) * 100$ Kwota dofinansowania powiatu do bieżącej działalności szkół w relacji do wydatków ogółem na szkoły publiczne – suma subwencji, dofinansowania oraz wydatków majątkowych.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje wielkość zaangażowania własnych środków finansowych przeznaczonych na szkoły publiczne.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest dofinansowanie z budżetu gminy/powiatu i większe obciążenie finansowe.
	Przykład	$W_{DOF} = (66\ 000\ 000 / 204\ 000\ 000) * 100 = 32,35$ Wskaźnik dofinansowania urzędu do całości wydatków na szkoły publiczne wynosi 32,35.
E/S	Wskaźnik struktury dofinansowania	$W_{SD} = (K_{WIP} + K_{WIPZ}) / (K_{SPP}) * 100$ Suma kwot wydatków majątkowych powiatu do sumy kwot dofinansowania do bieżącej działalności szkół.

⁵⁸ Bieżąca działalność szkół uwzględnia poza dofinansowaniem wynagrodzenia nauczycieli także wydatki na bieżące awarie i remonty.



	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaką część dofinansowania stanowią wydatki majątkowe. Rozwój i utrzymanie infrastruktury oświatowej to główne zadanie samorządów. Otrzymywana subwencja w założeniu powinna pokryć bieżące wydatki, w tym wynagrodzenia.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest skala przeznaczania własnych środków na cele rozwojowe (inwestycyjne).
	Przykład	$W_{SD} = (9\ 840\ 000 / 66\ 000\ 000) * 100 = 14,9$ Wskaźnik struktury dofinansowania wyniósł 14,9. tj wydatki inwestycyjne stanowią 14,9 % kwoty dofinansowania do bieżącej działalności szkół publicznych.
E/S	Wskaźnik wykorzystania funduszy unijnych	$W_{WFU} = (K_{PM} + K_{PI}) / (K_{SPP}) * 100$ Kwota wykorzystanych funduszy unijnych zarówno na projekty miękkie KPM – oraz infrastrukturalne K_{PI} z UE do sumy kwot dofinansowania do bieżącej działalności szkół.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje zdolność samorządów do pozyskiwania środków unijnych na rozwój szkół.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym samorząd lepiej pozyskuje środki unijne na rozwój szkół i środki unijne stanowią istotny element w finansowaniu rozwoju edukacji.
	Przykład	$WWFU = (2\ 100\ 000 + 4\ 200\ 000) / 66\ 000\ 000 * 100 = 9,55$ Wskaźnik wykorzystania funduszy unijnych wyniósł 9,55.

Zasób (dane)
X.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 ⁵⁹ [L_{ESSZSP}]
X.2 Średnioroczna ⁶⁰ liczba uczniów na 1 nauczyciela (etat) na każdy typ szkół ⁶¹ : 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}]
X.3 Kwota subwencji dla powiatu [K_{SP}]
X.4 Kwota dofinansowania powiatów do bieżącej działalności szkół ⁶² [K_{SPP}]

⁵⁹ 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. Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godziny nadliczbowe, należy doliczyć % etatu.

⁶⁰ To jest liczba uczniów wg stanu z 31 marca pomnożona przez 8/12 (dane z systemu Informacji Oświatowej) + liczba ucznia dzień 30 września pomnożona przez 4/12.

⁶¹ Badaniu podlegają szkoły masowe, szkoły ogólnodostępne z oddziałami integracyjnymi, w tym sportowymi bez szkół specjalnych i artystycznych.



X.5 Kwota dofinansowania powiatów do bieżącej działalności szkół: na wynagrodzenia dla nauczycieli [K_{SPPN}] przy założeniu, że w pierwszej kolejności do subwencji przypisywane są koszty wynagrodzeń nauczycieli
X.6 Kwota wydatków majątkowych powiatu na szkoły, środki własne [K_{WIP}]
X.7 Kwota wydatków majątkowych powiatu na szkoły- pozyskane środki zewnętrzne np. z UE (odpowiedni par. w klasyfikacji budżetowej) [K_{WIPZ}]
X.8 Kwota wydatkowanych przez powiaty funduszy unijnych na projekty miękkie [K_{PM}]
X.9 Kwota wydatkowanych przez powiaty funduszy unijnych na projekty infrastrukturalne, tylko dofinansowanie ze środków unijnych. [K_{PI}]
X.10 Kwota dodatkowego dofinansowania do szkół niepublicznych w danym roku kalendarzowym [K_{DSN}]
X.11 Kwota dodatkowego dofinansowania do szkół publicznych prowadzonych przez inne organy prowadzące, inne niż JST (w danym roku kalendarzowym) [K_{DSP}]
X.12 Czy sieć szkół obsługuje wydział edukacji czy też zewnętrzna jednostka obsługująca placówki oświatowe?
X.13 Proszę przesłać elektroniczną wersję raportu SIO na dzień 30 września badanego roku
X.14 Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

Urzędy gmin

E/S	Wskaźnik dofinansowania	$W_{DOF} = (K_{SPG}) / (K_{SG} + K_{SPG} + K_{WIG} + K_{WIGZ}) * 100$ Kwota dofinansowania gminy do bieżącej działalności szkół w relacji do wydatków ogółem na szkoły publiczne – suma subwencji, dofinansowania oraz wydatków majątkowych.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje wielkość zaangażowania własnych środków finansowych przeznaczonych na szkoły publiczne.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest dofinansowanie z budżetu gminy/powiatu i większe obciążenie finansowe.
	Przykład	$W_{DOF} = (66\ 000\ 000 / 204\ 000\ 000) * 100 = 32,35$ Wskaźnik dofinansowania urzędu do całości wydatków na szkoły publiczne wynosi 32,35.
E/S	Wskaźnik struktury dofinansowania	$W_{SD} = (K_{WIG} + K_{WIGZ}) / (K_{SPG}) * 100$ Suma kwot wydatków majątkowych gminy/powiatu do sumy kwot dofinansowania do bieżącej działalności szkół
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jaką część dofinansowania stanowią wydatki majątkowe. Rozwój i utrzymanie infrastruktury oświatowej to główne zadanie samorządów. Otrzymywana subwencja w założeniu powinna pokryć bieżące wydatki, w tym wynagrodzenia.

⁶² Bieżąca działalność szkół uwzględnia poza dofinansowaniem wynagrodzenia nauczycieli także wydatki na bieżące awarie i remonty.



	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest skala przeznaczania własnych środków na cele rozwojowe (inwestycyjne).
	Przykład	$W_{SD} = (9\ 840\ 000 / 66\ 000\ 000) * 100 = 14,9$ Wskaźnik struktury dofinansowania wyniósł 14,9. tj wydatki inwestycyjne stanowią 14,9 % kwoty dofinansowania do bieżącej działalności szkół publicznych.
E/S	Wskaźnik wykorzystania funduszy unijnych	$W_{WFU} = (K_{PM} + K_{PI}) / (K_{SPG}) * 100$ Kwota wykorzystanych funduszy unijnych zarówno na projekty miękkie K_{PM} – oraz infrastrukturalne K_{PI} z UE do sumy kwot dofinansowania do bieżącej działalności szkół
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje zdolność samorządów do pozyskiwania środków unijnych na rozwój szkół.
	Interpretacja	Im wyższa wartość wskaźnika tym samorząd lepiej pozyskuje środki unijne na rozwój szkół i środki unijne stanowią istotny element w finansowaniu rozwoju edukacji.
	Przykład	$W_{WFU} = ((2\ 100\ 000 + 4\ 200\ 000) / 66\ 000\ 000) * 100 = 9,55$ Wskaźnik wykorzystania funduszy unijnych wyniósł 9,55.

Zasób (dane)
X.1 Liczba etatów obsługujących szkoły (w tym zespoły szkolno – przedszkolne) zarówno w urzędzie (wydziałach lub jednostce poza strukturą administracyjnych – nie dotyczy obsługi technicznej) oraz szkołach (samodzielne stanowiska – pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych) – średnia z roku kalendarzowego ⁶³ [L_{ESSZG}]
X.2 Średnioroczna ⁶⁴ liczba uczniów na 1 nauczyciela (etat) na każdy typ szkół ⁶⁵ : 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}]
X.3 Kwota subwencji dla gminy [K_{SG}]
X.4 Kwota dofinansowania gminy do bieżącej działalności szkół ⁶⁶ [K_{SPG}]
X.5 Kwota dofinansowania gminy do bieżącej działalności szkół: na wynagrodzenia dla nauczycieli [K_{SPGN}] przy założeniu, że w pierwszej kolejności do subwencji przypisywane są koszty wynagrodzeń nauczycieli
X.6 Kwota wydatków majątkowych gminy na szkoły- środki własne (odpowiedni par. w klasyfikacji budżetowej) [K_{WIG}]

⁶³ 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. Jeśli pracownikom realizującym zadanie były wypłacone godziny nadliczbowe, należy doliczyć % etatu.

⁶⁴ To jest liczba uczniów wg stanu z 31 marca pomnożona przez 8/12 (dane z systemu Informacji Oświatowej) + liczba ucznia dzień 30 września pomnożona przez 4/12.

⁶⁵ Badaniu podlegają szkoły masowe, szkoły ogólnodostępne z oddziałami integracyjnymi, w tym sportowymi bez szkół specjalnych i artystycznych.

⁶⁶ Bieżąca działalność szkół uwzględnia poza dofinansowaniem wynagrodzenia nauczycieli także wydatki na bieżące awarie i remonty.



X.7 Kwota wydatków majątkowych gminy na szkoły- pozyskane środki zewnętrzne, np. z UE (odpowiedni par. w klasyfikacji budżetowej) [K_{WIGZ}]
X.8 Kwota wydatkowanych przez gminy funduszy unijnych na projekty miękkie [K_{PM}]
X.9 Kwota wydatkowanych przez gminy funduszy unijnych na projekty infrastrukturalne, (tylko dofinansowanie ze środków unijnych) [K_{PI}]
X.10 Kwota dofinansowania do szkół niepublicznych w danym roku kalendarzowym [K_{DSN}]
X.11 Kwota dofinansowania do szkół publicznych prowadzonych przez inne organy prowadzące, inne niż JST (w danym roku kalendarzowym) [K_{DSP}]
X.12 Czy sieć szkół obsługuje wydział edukacji czy też zewnętrzna jednostka obsługująca placówki oświatowej?
X.13 Proszę przesłać elektroniczną wersję raportu SIO na dzień 30 września badanego roku
X.14. Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

XI. Realizacja usług społecznych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie

XI	Wskaźniki: Realizacja usług społecznych w trybie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [USPOŁ]	
	Cel ogólny	Zwiększenie efektywności zlecenia realizacji usług społecznych.
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ⁶⁷	Corocznie spadek kosztów obsługi zadania w stosunku do przyznanych dotacji o co najmniej 2 %.
E	Wskaźnik satysfakcji klienta	Wskaźnik oparty na wynikach badań satysfakcji klientów urzędów na reprezentatywnej próbie.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje stopień zaspokojenia potrzeb mieszkańców poprzez działalność organizacji pozarządowych.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tym wyższy poziom satysfakcji klientów.
	Przykład	42,1% respondentów jest zdania, że ich potrzeby są zaspokajane przez gminne organizacje pozarządowe.
S	Wskaźnik skuteczności realizacji dotacji	$W_{SRD} = (K_{WS} / K_{PD}) \times 100$ Wskaźnik skuteczności realizacji dotacji jest stosunkiem wykorzystanych środków przeznaczonych na działalność pożytku publicznego i wolontariatu do środków przyznanych na ten cel.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje odsetek wykorzystanych środków przez organizacje, z którymi zawarto umowy.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tym sprawniejsze wykorzystanie środków.

⁶⁷ Urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny



	Przykład	$W_{SRD} = (42700/50000) \times 100 = 85,40$ Wykorzystano 85,40 środków przeznaczonych na działalność pożytku publicznego i wolontariat.
E	Wskaźnik efektywności realizacji zadań	$W_{OPD} = (K_{OBS} / K_{PD}) \times 100$ Wskaźnik efektywności realizacji zadań jest stosunkiem kosztów obsługi zlecenia zadań działalności pożytku publicznego i wolontariatu do środków przyznanych na ten cel. K_{OBS} - obliczane jako liczba etatów x średnie wynagrodzenie + średni koszt administracyjny
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje koszty obsługi zadania w stosunku do środków przeznaczanych na ten cel.
	Interpretacja	Im niższa jest wartość tego wskaźnika tym sprawniejsza realizacja tego zadania.
	Przykład	$W_{OPD} = (120\ 000 / 2\ 000\ 000) \times 100 = 6$. Wskaźnik efektywności realizacji zadań działalności pożytku publicznego wyniósł 6. Wskaźnik ten należy odnieść do wyników osiągniętych przez inne urzędy.

Tabela 11: Dane do wyliczenia i interpretacji wskaźnika realizacji usług społecznych w drodze ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie

Dotyczy umów realizowanych w danym roku budżetowym niezależnie od roku, w którym dana umowa była podpisana.

Zasób (dane)
XI.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 [$L_{EUSPO\ell}$]
XI.2 Liczba podpisanych umów w trybie konkursowym na realizację zadań przez organizacje pozarządowe. Dotyczy także umów wieloletnich [L_{PUK}]
XI.3 Liczba podpisanych umów w trybie pozakonkursowym na realizację zadań przez organizacje pozarządowe [L_{PUP}]
XI.4 Liczba złożonych ofert w trybie konkursowym na realizację zadań publicznych [L_{OFK}]
XI.5 Liczba organizacji pozarządowych zarejestrowanych na terenie gminy/powiatu według KRS oraz rejestrze prowadzonym przez prezydenta miasta/starostę [L_{NGO}]
XI.6 Liczba wszystkich ofert złożonych na realizację zadań publicznych w danym roku budżetowym [L_{OF}]
XI.7 Kwota przyznanych dotacji na realizację zadań publicznych w danym roku budżetowym w trybie konkursowym i pozakonkursowym (wartość podpisanych umów). Dotyczy także umów wieloletnich. W przypadku kwot dotacji przyznanych i rozliczonych wliczamy przypadającą na dany rok część dotacji z umowy wieloletniej [K_{PD}]



XI.8 Kwota wykorzystanych środków dotyczących realizacji zadań w danym roku budżetowym w trybie konkursowym i pozakonkursowym według zaakceptowanych sprawozdań. Dotyczy także umów wieloletnich. W przypadku kwot dotacji przyznanych i rozliczonych wliczamy przypadającą na dany rok część dotacji z umowy wieloletniej [K _{ws}]
XI.9 Proszę opisać, w jaki sposób jednostka weryfikuje efektywność zleczanych zadań publicznych organizacjom (np. jakość realizowanych działań przez organizacje, stopień realizacji celów zadań, stopień zaspokajania poszczególnych usług społecznych, efektywność wydatkowanych środków)
XI.10 Zaangażowane środki własne organizacji pozarządowej w realizację zadań (wkład finansowy). Dotyczy także umów wieloletnich. W przypadku wkładu własnego finansowego i osobowego wliczamy przypadającą na dany rok część wkładu własnego [K _{swf}]
XI.11 Zaangażowane środki własne organizacji pozarządowej w realizację zadań (wkład osobowy w przeliczeniu na zł). Dotyczy także umów wieloletnich. W przypadku wkładu własnego finansowego i osobowego wliczamy przypadającą na dany rok część wkładu własnego [K _{sww}]
XI.12 Prosimy o przesłanie sprawozdań z realizacji rocznego programu współpracy z organizacjami samorządowymi za rok objęty badaniem
XI.13 Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

XII. Opieka nad dziećmi do lat 3 (żłobki, kluby dziecięce, dzienny opiekun)

XII	Wskaźniki: Opieka nad dziećmi do lat 3 (żłobki, kluby dziecięce, dzienny opiekun). [OND]	
	Cel ogólny	Zapewnienie opieki nad dziećmi do lat 3 z uwzględnieniem różnych form opieki.
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ⁶⁸	Zmniejszenie liczby dzieci oczekujących na miejsce w żłobku publicznym rok do roku co najmniej o 10 %.
E	Wskaźnik satysfakcji klientów	Wskaźnik oparty na wynikach badań satysfakcji klientów urzędów na reprezentatywnej próbie.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje stopień zadowolenia mieszkańców z organizacji opieki nad dziećmi do lat 3.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tym wyższy poziom satysfakcji klientów.
	Przykład	Wskaźnik oceny dostępności usług opiekuńczych wyniósł 4,85. Respondenci ocenili dostępność usług opiekuńczych w stopniu 4,85 w skali od 1 do 5.
S	Wskaźnik skuteczności	$W_{EOW} = (L_{DO} / L_{M\acute{Z}G})$ Liczba dzieci oczekujących na miejsce w żłobku w stosunku do liczby miejsc w żłobkach publicznych prowadzonych przez gminę.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje oczekujących na miejsce w żłobku publicznym (na tle ogólnej liczby miejsc w żłobkach w danej gminie).

⁶⁸ Urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny



	Interpretacja	Im niższa jest wartość tym wyższy jest poziom osiągnięcia celu szczegółowego dla tego procesu.
	Przykład	$W_{EOW} = 100/247 = 0,40$ Stosunek liczby dzieci oczekujących na miejsce w żłobku do liczby miejsc w żłobkach publicznych w danej gminie wyniósł 0,40.
S	Wskaźnik skuteczności	$W_{EOR} = (L_{DO} \text{ w Roku Badanym} / L_{DO} \text{ w Roku Poprzednim})$ Liczba dzieci oczekujących na miejsce w żłobku publicznym – porównanie danych rok do roku.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje oczekujących na miejsce w żłobku – pozwala na obserwację trendu.
	Interpretacja	Im niższa jest wartość tym wyższy jest poziom osiągnięcia celu szczegółowego dla tego procesu.
	Przykład	$W_{EOR} = 50/45 = 1,1$ Wskaźnik wyniósł 1,1 co oznacza iż w badanym roku liczba dzieci oczekujących na miejsce w żłobku wzrosła w stosunku do roku poprzedniego o 10%.

Tabela 12: Dane do monitorowania organizacji żłobków i opieki nad dziećmi do lat 3

Zasób (dane)
XII.1 Jaka jest liczba miejsc w żłobkach publicznych na dzień 31 grudnia? [L_{MzG}]
XII.2 Liczba dzieci oczekujących na miejsce w żłobku publicznym na dzień 31 grudnia badanego roku [L_{DO} w Badanym Roku]
XII.3 Ile wynosi liczba miejsc w żłobkach niepublicznych? [L_{MzN}]
XII.4 Jakie działania urząd podjął w danym roku w obszarze organizacji żłobków, klubów dziecięcych, dziennych opiekunów?
XII.5 Liczba etatów w wydziale zajmujących się realizacją zadań wynikających z ustawy o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3. (średnia za dany rok) ⁶⁹ [L_{EOND}]
XII.6 Kwota utrzymania jednego miejsca w żłobku publicznym ⁷⁰ [K_{DzP}]
XII.7 Kwota dofinansowania na jedno dziecko w żłobku niepublicznym [K_{DzN}]
XII.8 Kwota utrzymania jednego dziecka w klubie dziecięcym publicznym [K_{DKP}]
XII.9 Kwota dofinansowania na jedno dziecko w klubie dziecięcym niepublicznym [K_{DKN}]
XII.10 Kwota dofinansowania na jedno dziecko u dziennego opiekuna [K_{DDO}]

⁶⁹ Dotyczy wszystkich pracowników wykonujących zadania dotyczące organizacji opieki nad dziećmi do lat 3, także naczelnika, zastępcy czy sekretarki. Jeśli naczelnik realizuje zadanie związane z opieką nad dziećmi do lat 3 należy wliczyć część odpowiadającą ilości etatu/czasu poświęconego na to zadanie. Jeśli pracownik 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.

⁷⁰ Uwzględniamy również osiągnięte przez JST dodatkowe dochody i wpłaty (np. od najemców, od rodziców za pobyt dzieci, za wyżywienie etc).



XII.11 Kwota wydatków ponoszonych przez gminę na żłobki publiczne, bez wydatków majątkowych i na inne cele niż prowadzenie żłobków publicznych [K _{WZP}]
XII.12 Kwota wydatków ponoszonych przez gminę na żłobki niepubliczne [K _{WZN}]
XII.13 Kwota wydatków ponoszonych przez gminę na kluby dziecięce publiczne [K _{WKP}]
XII.14 Kwota wydatków ponoszonych przez gminę na kluby dziecięce niepubliczne [K _{WKN}]
XII.15 Kwota wydatków ponoszonych przez gminę na dziennego opiekuna [K _{WDO}]
XII.16 Liczba miejsc w klubie dziecięcym niepublicznym [L _{MKDN}]
XII.17 Liczba miejsc dofinansowanych w żłobku niepublicznym [L _{MZN}]
XII.18 Liczba miejsc w klubie dziecięcym publicznym [L _{MKD}]
XII.19 Liczba miejsc dofinansowania w klubie dziecięcym niepublicznym [L _{MKN}]
XII.20 Liczba dzieci do lat 3 (zameldowani na pobyt stały i czasowy) na dzień 31 grudnia z bazy ewidencji ludności [L _{DZA}]
XII.21 Czy w gminie organizowane są konkursy na opiekę nad dziećmi do lat 3? Jeśli tak to proszę o krótki opis doświadczeń, jeśli nie to czy są inne formy wspierania podmiotów zewnętrznych w zapewnieniu opieki nad dziećmi do lat 3?
XII.22 Jaka jednostka organizacyjna odpowiada za opiekę nad dziećmi do lat 3? <input type="checkbox"/> wydział edukacji <input type="checkbox"/> wydział opieki społecznej <input type="checkbox"/> inny podmiot
XII.23. Liczba dzieci oczekujących na miejsce w żłobku publicznym w poprzednim roku [L _{DO w Roku Poprzednim}]
XII.24 Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

XIII. Zarządzanie zasobami ludzkimi

XIII	Wskaźniki: Zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędzie gminy, w tym miasta na prawach powiatu oraz w starostwach powiatowych [ZZL]	
GRUPA WSKAŹNIKÓW	Cel ogólny	Utrzymać wyspecjalizowaną i zmotywowaną kadrę w urzędzie.
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ⁷¹	Mniej niż 5% pracowników na stanowiskach urzędniczych odchodzi z urzędu z własnej inicjatywy.
S	Wskaźnik fluktuacji kadr	$W_{FK} = (L_{OD} / L_{SZ}) * 100\%$ Wskaźnik fluktuacji kadr to liczba odejść z pracy w urzędzie w stosunku do liczby osób zatrudnionych w urzędzie (średnia w roku).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jak duża liczba pracowników danego urzędu opuszcza/zmienia pracę w danym roku. Częste zmiany kadrowe, 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.

⁷¹ Urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny



	Przykład	$W_{FK} = (25/460) * 100 \% = 5,43\%$ Wskaźnik fluktuacji kadr wynosi 5,43%. Co dwudziesty pracownik zatrudniony w urzędzie w danym roku zmieni pracę.
S	Wskaźnik rotacji zatrudnienia z inicjatywy pracownika zatrudnionego na stanowisku urzędniczym	$W_{RotP} = (L_{odp} / L_{sz}) * 100\%$ Wskaźnik rotacji zatrudnienia z inicjatywy pracownika to liczba odejść z pracy z inicjatywy samego pracownika w stosunku do liczby osób zatrudnionych w urzędzie (średnia w roku).
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje jak duża liczba pracowników danego urzędu z własnej inicjatywy opuszcza/zmienia pracę w danym roku. Częste zmiany kadrowe, zwłaszcza na stanowiskach wyspecjalizowanych utrudniają funkcjonowanie urzędu i sprawne świadczenie usług dla mieszkańców.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tego wskaźnika tym większa jest rotacja na stanowiskach z inicjatywy samego pracownika. Interpretacja powinna uwzględniać wartość wskaźnika fluktuacji kadr.
	Przykład	$W_{RotP} = (9/460) * 100\% = 2\%$ Wskaźnik rotacji z inicjatywy pracownika wyniósł 2% przy wskaźniku fluktuacji kadr 5,43%. Cel operacyjny w postaci mniej niż 5% pracowników odchodzi z urzędu z własnej inicjatywy jest osiągnięty.
	Wskaźnik przyjęć	$W_p = (L_{op} / L_{sz}) * 100\%$ Wskaźnik przyjęć to L_{op} -liczba osób przyjętych do pracy do liczby osób zatrudnionych w urzędzie (średnia w roku).
	Uzasadnienie	Wskaźnik przyjęć pokazuje jaka jest liczba osób przyjętych do pracy w odniesieniu do ogółu zatrudnionych.
	Interpretacja	Im wyższy wskaźnik tym większe obciążenie komórki kadrowej procesami naborów. Wskaźnik służy do interpretacji obciążenia komórek kadrowych oraz sprawności systemów motywacyjnych.
	Przykład	$W_p = (33 / 460) * 100\% = 7,2\%$ Wskaźnik przyjęć wynosi 7,2%. Liczba osób przyjętych do pracy stanowi 7,2 % ogółu zatrudnionych w urzędzie.
E/S	Wskaźnik zwolnień	$W_z = (L_{ozw} / L_{sz}) * 100\%$ Liczba osób zwolnionych (L_{ozw}) do liczby osób zatrudnionych w urzędzie (średnia w roku).
	Uzasadnienie	Wskaźnik ten pokazuje relację osób zwolnionych do ogółu zatrudnionych w urzędzie.
	Interpretacja	Wskaźnik należy interpretować łącznie ze wskaźnikiem rotacji i wskaźnikiem fluktuacji.
	Przykład	$W_z = (18 / 460) * 100\% = 3,9\%$



		Wskaźnik zwolnień wynosi 3,9%. Liczba osób zwolnionych stanowi 3,9 % ogółu zatrudnionych w urzędzie.
E/S	Wskaźnik obsługi kadrowej	$W_{OK} = (L_{SZ}/L_{EZZL})$ Liczba osób zatrudnionych (L_{SZ}) do liczby etatów (L_{EZZL}) 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	$W_{OK} = (460/16) = 28,8$ Na 1 etat zajmujący się szkoleniami, obsługą kadrową (w tym obsługą wynagrodzeń) przypada średnio 28,8 osób zatrudnionych.

Tabela 13: Informacje do wyliczenia i interpretacji wskaźników zarządzania zasobami ludzkimi

Zasób (dane)
XIII.1 Liczba osób zatrudnionych w urzędzie (bez osób zdjętych z ewidencji: przebywających na urloпах wychowawczych i bezpłatnych, średnia w roku) ⁷² [L_{SZ}]
XIII.2 Liczba osób odchodzących/zwolnionych z pracy ogółem (odejść z pracy w urzędzie) – Nie dotyczy osób, z którymi stosunek pracy został rozwiązany w związku z przejściem na emeryturę [L_{od}]
XIII.3 Liczba osób odchodzących z pracy ze stanowisk urzędniczych (odejść z pracy w urzędzie) - Nie dotyczy osób, z którymi stosunek pracy został rozwiązany w związku z przejściem na emeryturę [L_{odu}]
XIII.4 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) ⁷³ Nie dotyczy osób, z którymi stosunek pracy został rozwiązany w związku z przejściem na emeryturę [L_{odp}]
XIII.5 Liczba nawiązanych stosunków pracy w danym roku [L_{op}]
XIII.6 Liczba pracowników odchodzących na emeryturę [L_{poe}] (dotyczy stanowisk urzędniczych)

⁷² Liczba pracowników obejmuje liczbę zatrudnionych osób, a nie liczbę etatów.

⁷³ Chodzi o sytuację, kiedy stroną inicjującą rozwiązanie stosunku pracy jest pracownik. Dotyczy także odejść z porozumieniem stron, bez odejść na emeryturę.



XIII.7 Liczba pracowników, z którymi stosunek pracy został rozwiązany z inicjatywy pracodawcy (urzędu) [L _{ozw}] (dotyczy stanowisk urzędniczych)
XIII.8 Liczba osób/pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w tym kierowniczych (stan na 31 grudnia) [L _{zk}]
XIII.9 Liczba osób/ pracowników zatrudnionych na stanowiskach pomocniczych i obsługi (stan na dzień 31 grudnia) [L _{zp}]
XIII.10 Liczba osób/pracowników zatrudnionych na stanowiskach doradców i asystentów (stan na dzień 31 grudnia) [L _{zda}]
XIII.11 Liczba osób/pracowników zatrudnionych na podstawie wyboru lub powołania (stan na 31 grudnia) [L _{zpw}]
XIII.12 Średni wiek zatrudnionych pracowników w urzędzie na dzień 31 grudnia danego roku (Liczba) [A _w]
XIII.13 Średni staż pracy w danym urzędzie pracowników zatrudnionych na dzień 31 grudnia danego roku [A _s]
XIII.14 Liczba osób, z którymi po zakończeniu pierwszej umowy na czas określony, została nawiązana kolejna umowa (w tym również umowa na czas określony, umowa na zastępstwo za nieobecnego pracownika) [L _{oku}]
XIII.15 Liczba osób, z którymi po zakończeniu pierwszej umowy nawiązano stosunek pracy na czas nieokreślony [L _{opp}]
XIII.16 Liczba osób, z którymi po zakończeniu pierwszej umowy nie zawarto kolejnej umowy (bez umów na zastępstwo) [L _{onu}]
XIII.17 Liczba zawartych umów na zastępstwo (niezależnie od liczby osób) [L _{ozz}]
XIII.18 Liczba etatów w jednostce zajmujących się organizacją wszystkich szkoleń [L _{es}]
XIII.19 Liczba etatów zajmujących się obsługą kadrową (nabór, staże, prowadzenie akt osobowych, rozliczanie czasu pracy, prowadzenie wszelkiej korespondencji związanej z trwaniem stosunku pracy, zwolnienia, przyjęcia, absencja, urlopy wychowawcze, macierzyńskie, rodzicielskie, ojcowskie, bezpłatne, obsługa służby przygotowawczej, obsługa systemu ocen okresowych pracowników, prowadzenie ZFŚS, przygotowywanie upoważnień i pełnomocnictw udzielanych przez prezydenta/starostę, obsługa umów na badania profilaktyczne pracowników) [L _{eZZLok}]
XIII.20 Liczba etatów w jednostce zajmujących się planowaniem budżetu na wynagrodzenia pracowników urzędu i obsługą wynagrodzeń pracowników urzędu (w tym: ZUS, Fundusz Pracy, RMUA, podatek od wynagrodzeń, przelewy na konto, wypłata wynagrodzeń w kasie) [L _{eZZLb}] Przykładowe wyliczenie: liczba godzin, jaką 8 pracowników poświęciło w roku na realizację 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.
XIII.21 Liczba pracowników urzędu przeszkolonych w siedzibie urzędu przez firmy szkoleniowe (w tym również w ramach służby przygotowawczej i z zakresu bhp) (należy podać liczbę osoboszkoleń, czyli powtarzających się osób na szkoleniach) [L _{opf}]
XIII.22 Liczba pracowników urzędu przeszkolonych w siedzibie urzędu przez pracowników urzędu (w tym również w ramach służby przygotowawczej i z zakresu bhp) (należy podać liczbę osoboszkoleń, czyli powtarzających się osób na szkoleniach) [L _{opu}]
XIII. 23 Liczba pracowników urzędu przeszkolonych poza siedzibą urzędu (w tym również w ramach służby przygotowawczej i z zakresu bhp) (należy podać liczbę osoboszkoleń, czyli powtarzających się osób na szkoleniach) [L _{opz}]
XIII.24 Kwota na szkolenia prowadzone przez firmy zewnętrzne w siedzibie urzędu w danym roku (wszystkie koszty) (zł) [K _{SFSU}]



XIII.25 Kwota na szkolenia prowadzone przez firmy zewnętrzne poza siedzibą urzędu w danym roku (zł) [K _{SF}]
XIII.26 Koszty delegacji innych niż delegacje na szkolenia [K _D] (koszty wszystkich delegacji łącznie z zagranicznymi)
XIII.27 Łączna kwota wypłacona na wynagrodzenia z pochodnymi ⁷⁴ [K _{WYN}]
XIII.28 Średnie miesięczne wynagrodzenie wypłacone naczelnikom wydziałów w danym roku (zł) ⁷⁵ [K _{WŚN}] (dotyczy wszystkich stanowisk osób zarządzających komórkami organizacyjnymi)
XIII.29 Średnie miesięczne wynagrodzenie wypłacone kierownikom referatów w danym roku (zł) ⁷⁶ [K _{WŚK}]
XIII.30 Czy w urzędzie przyjęty jest system i stosowne zasady wynagrodzeń urzędników prowadzących szkolenia dla innych pracowników urzędu? <input type="checkbox"/> TAK <input type="checkbox"/> NIE (jeśli tak to opisać)
XIII.31 Czy stosowane są w urzędzie rozwiązania, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celu operacyjnego? Pytanie opisowe
XIII.32. Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane

XIV. Organizacja pracy urzędu (gminy, w tym miasta na prawach powiatu oraz powiaty).

XIV	Wskaźniki: organizacja pracy urzędu [OPU]	
GRUPA WSKAŹNIKÓW	Cel ogólny	Zapewnienie wysokiego standardu usług publicznych świadczonych przez urząd przy jednoczesnej racjonalizacji kosztów organizacji pracy urzędu.
	Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu ⁷⁷	Poziom zadowolenia z usług świadczonych przez urząd na podstawie corocznie prowadzonych badań opinii mieszkańców kształtuje się na poziomie nie mniejszym niż 75 % (pracę urzędu ocenia dobrze lub bardzo dobrze co najmniej 75 % badanych)
S	Wskaźnik satysfakcji klientów	Wskaźnik oparty na wynikach badań satysfakcji klientów urzędów na reprezentatywnej próbie.
	Uzasadnienie	Wskaźnik pokazuje stopień zadowolenia klientów urzędu.
	Interpretacja	Im wyższa jest wartość tym wyższy poziom satysfakcji klientów.
	Przykład	68,1% badanych oceniła poziom świadczenia usług dobrze i bardzo dobrze.

⁷⁴ Łączna kwota wypłacona na wynagrodzenia (w tym: dodatki funkcyjne, specjalne, za pracę w nocy, ekwiwalenty za urlop, wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, chorobę) z pochodnymi.

⁷⁵ 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.

⁷⁶ 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.

⁷⁷ Urzędy będą mogły samodzielnie ustalać cele szczegółowe w zależności od priorytetów poszczególnych urzędów, jednak dla potrzeb benchmarkingu zdefiniowano wspólny cel operacyjny



E	Wskaźnik efektywności kosztów administracyjnych	$W_{KA} = (W_u / L_{Etaty})$ Wskaźnik efektywności kosztów administracyjnych przypadających na 1 etat to koszty administracyjne związane z pracą urzędu w przeliczeniu na średnioroczną liczbę etatów urzędu.
	Uzasadnienie	Wskaźnik kosztów administracyjnych pokazuje wielkość kosztów przypadających na 1 etat urzędu.
	Interpretacja	Im niższy wskaźnik tym mniejsze koszty administracyjne.
	Przykład	$W_{KA} = 8\ 282\ 146,00 / 565,06 = 14\ 657,11$ Wskaźnik kosztów administracyjnych wyniósł 14 657, co oznacza, iż na 1 etat przypada średnio w roku 14 657 zł kosztów.
E	Wskaźnik kosztów administracyjnych	$W_{KBW} = ((W_u - W_R - W_M + W_{11}) - (K_{WYN} + K_{SFSU} + K_{SF}) / L_{Etaty})$ Wskaźnik kosztów administracyjnych (poza wydatkami na wynagrodzenia i szkolenia) przypadających na 1 etat to koszty administracyjne związane z pracą urzędu pomniejszone o wydatki na wynagrodzenia i szkolenia w przeliczeniu na średnioroczną liczbę etatów urzędu.
	Uzasadnienie	Wskaźnik kosztów administracyjnych pokazuje średnią wielkość kosztów przypadających na 1 etat urzędu w danym roku
	Interpretacja	Im niższy wskaźnik tym mniejsze koszty administracyjne pomniejszone o wydatki na wynagrodzenia i szkolenia.
	Przykład	$W_{KBW} = 560\ 000 / 336 = 1666,7$. Wskaźnik kosztów administracyjnych wyniósł 1666,7 co oznacza, iż średnio na 1 etat przypada 1666,7 kosztów administracyjnych.

Tabela 14: Informacje do wyliczenia i interpretacji wskaźników organizacji pracy urzędów

Zasób (dane)
XIV.1 Wydatki na urzędy (miasta i gminy rozdział 75023, starostwa 75020)[WU]
XIV.2 Wydatki remontowe (miasta i gminy rozdział 75023, starostwa 75020, paragraf 4270) [WR]
XIV.3 Wydatki na inwestycje i zakupy inwestycyjne (miasta i gminy rozdział 75023, starostwa 75020, § 6050 i 6060) [WM]
XIV.4 Wydatki - rozdział 75011 [W ₁₁]
XIV.5 Średnioroczna liczba etatów w urzędzie w badanym roku, miasta i gminy na rozdziale 75023, starostwa 75020 [L _{Etaty}]
XIV.6 Czy stosowane są w urzędzie rozwiązania, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celu operacyjnego? Pytanie opisowe
XIV.7. Imię, nazwisko i telefon osoby podającej dane



KWESTIONARIUSZ ANKIETY BADANIA SATYSFAKЦИИ KLIENTÓW URZĘDÓW

Nazwa Urzędu _____

Kod Ankietera _____

Numer

Ankiety _____

Szanowna Pani / Szanowny Panie,

Dzień dobry, nazywam się _____ i chciał(a)bym zaprosić Pana(ią) do badania opinii klientów tutejszej placówki. Wspólne wypełnienie ankiety potrwa kilka minut. Pani(a) opinia ma kluczowe znaczenie dla realizacji naszego projektu, dlatego bardzo prosimy o szczerze odpowiedzi na pytania. Udzielone informacje pozostaną oczywiście anonimowe i będą wykorzystane wyłącznie do opracowania statystycznego.

Część A. Opinia o organizacji pracy w Urzędzie

1. Jak Pan(i) ocenia ogólny poziom świadczenia usług przez Urząd?

Bardzo nisko	Raczej nisko	Średnio	Raczej wysoko	Bardzo wysoko
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

2. Jak Pan(i) ocenia czytelność informacji o zasadach załatwiania spraw w Urzędzie?

Bardzo słaba	Raczej słaba	Średnia	Raczej dobra	Bardzo dobra
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Ewentualne uwagi (uzasadnienie):

.....

3. Skąd najczęściej dowiaduje się Pan(i) gdzie i jak załatwić sprawy w Urzędzie?

(możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi)

- a) od znajomych
- b) od pracowników Urzędu
- c) z tablic informacyjnych
- d) ze strony Internetowej Urzędu
- e) z innych źródeł (jakich?)

.....

4. Proszę ocenić poszczególne elementy jakości obsługi interesantów:

	bardzo źle	źle	średnio	dobrze	bardzo dobrze
a) Warunki, w jakich obsługiwani są klienci	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
b) Dostępność osób, z którymi trzeba było się skontaktować	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>



	bardzo źle	źle	średnio	dobrze	bardzo dobrze
c) Fachowość osób, z którymi się Pan/Pani kontaktował(a)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
d) Zrozumiałość przekazywanych informacji	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
e) Szczere zaangażowanie (poświęcanie uwagi i sygnalizowanie chęci pomocy) pracowników urzędu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
f) Uprzejmość urzędników	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
g) Szybkość (terminowość) załatwienia sprawy	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
h) Staranność w rozpatrywaniu Pani/Pana sprawy (dążenie do pełnego zrozumienia Pani/Pana sytuacji)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
i) Obiektywizm podejścia (równe traktowanie wszystkich mieszkańców)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

5. Proszę wymienić trzy **najważniejsze** zmiany, które ostatnio zauważył(a) Pan/Pani w działaniu Urzędu, a następnie ocenić czy są to zmiany na lepsze:

	na lepsze	na gorsze	trudno powiedzieć
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) nie zauważam żadnych zmian

6. Jakie dodatkowe uwagi na temat jakości pracy Urzędu przekazał(a)by Pan(i) Kierownictwu?

.....
.....
.....

Część B. Rodzaj załatwianej sprawy i częstość kontaktów

7. W jakiej komórce/wydziale załatwia lub załatwiał(a) Pan(i) sprawę?

.....



8. Czego dotyczy lub dotyczyła Pana/Pani sprawa?

- a) wydania decyzji lub innego dokumentu
 - b) wydania zaświadczenia
 - c) zasięgnięcia informacji
 - d) innej sprawy (jakiej?)
-

9. Czy sprawa została załatwiona pozytywnie?

- a) tak
- b) nie
- c) sprawa jest w toku

10. Jak często korzysta Pan(i) z usług Urzędu?

[pytanie otwarte; kategoryzacji dokonuje ankieter, po ewentualnym dopytaniu: „To znaczy: częściej niż...?”]

- a) raz na kilka lat
- b) średnio raz w roku
- c) kilka razy w roku
- d) od „raz na miesiąc” do „2-3 razy w miesiącu”
- e) „raz na tydzień” lub częściej

11. Czy zdarzyło się, że załatwił(a) Pan(i) sprawę w Urzędzie przez Internet (bez konieczności udawania się osobiście lub przesyłania pocztą dokumentów papierowych)?

- a) tak (czy przypomina sobie Pan(i), jaka to była sprawa?)
-
-

- b) nie
- c) trudno powiedzieć

12. A czy wie Pan(i) jakie sprawy da się załatwić przez Internet w Urzędzie?

- a) tak
- b) nie
- c) trudno powiedzieć

13. Który sposób załatwiania spraw — przez Internet czy osobiście — Pan(i) wybrał(a)by i dlaczego?

- a) przez Internet
(dlaczego?).....
-

- b) wizyta osobista (dlaczego?)
-
-

- c) to zależy (od czego?).....

- d) trudno powiedzieć



Część C. Opinia na temat wybranych aspektów funkcjonowania miasta/gminy/powiatu

14. Proszę podać nazwę miasta/gminy, w którym Pan(i) mieszka

a) lista gmin-uczestników

/NALEŻY SKORYGOWAĆ ZGODNIE ZE SKŁADEM GRUPY BENCHMARKINGOWEJ/

<input type="checkbox"/> Bielsko-Biała	<input type="checkbox"/> Kochanowice	<input type="checkbox"/> Ruda Śląska
<input type="checkbox"/> Bydgoszcz	<input type="checkbox"/> Konopiska	<input type="checkbox"/> Rybnik
<input type="checkbox"/> Bytom	<input type="checkbox"/> Krosno	<input type="checkbox"/> Skoczów
<input type="checkbox"/> Chorzów	<input type="checkbox"/> Łędziny	<input type="checkbox"/> Sosnowiec
<input type="checkbox"/> Czechowice-Dziedzice	<input type="checkbox"/> Lublin	<input type="checkbox"/> Tarnobrzeg
<input type="checkbox"/> Czeladź	<input type="checkbox"/> Lubliniec	<input type="checkbox"/> Tarnów
<input type="checkbox"/> Częstochowa	<input type="checkbox"/> Mysłowice	<input type="checkbox"/> Tychy
<input type="checkbox"/> Dąbrowa Górnicza	<input type="checkbox"/> Ornontowice	<input type="checkbox"/> Wodzisław Śląski
<input type="checkbox"/> Gliwice	<input type="checkbox"/> Pawłowice	<input type="checkbox"/> Zabrze
<input type="checkbox"/> Jaworzno	<input type="checkbox"/> Pilchowice	<input type="checkbox"/> Zbrosławice
<input type="checkbox"/> Jaworze	<input type="checkbox"/> Piotrków Trybunalski	<input type="checkbox"/> Żory
<input type="checkbox"/> Kalety	<input type="checkbox"/> Radlin	
<input type="checkbox"/> Kalisz	<input type="checkbox"/> Radzionków	

Gminy powiatu zawierciańskiego:

/NALEŻY SKORYGOWAĆ ZGODNIE ZE SKŁADEM GRUPY BENCHMARKINGOWEJ/

<input type="checkbox"/> Irządze	<input type="checkbox"/> Ogrodzieniec	<input type="checkbox"/> Szczekociny	<input type="checkbox"/> Żarnowiec
<input type="checkbox"/> Kroczyce	<input type="checkbox"/> Pilica	<input type="checkbox"/> Włodowice	
<input type="checkbox"/> Łazy	<input type="checkbox"/> Poręba	<input type="checkbox"/> Zawiercie	

Gminy powiatu piotrkowskiego:

/NALEŻY SKORYGOWAĆ ZGODNIE ZE SKŁADEM GRUPY BENCHMARKINGOWEJ/

<input type="checkbox"/> Aleksandrów	<input type="checkbox"/> Łęki Szlacheckie	<input type="checkbox"/> Sulejów
<input type="checkbox"/> Czarnocin	<input type="checkbox"/> Moszczenica	<input type="checkbox"/> Wola Krzysztoporska
<input type="checkbox"/> Grabica	<input type="checkbox"/> Ręczno	<input type="checkbox"/> Wolbórz
<input type="checkbox"/> Gorzkowice	<input type="checkbox"/> Rozprza	

Gminy powiatu myszkowskiego:

/NALEŻY SKORYGOWAĆ ZGODNIE ZE SKŁADEM GRUPY BENCHMARKINGOWEJ/

<input type="checkbox"/> Koziegłowy	<input type="checkbox"/> Niegowa	<input type="checkbox"/> Myszków	<input type="checkbox"/> Poraj
<input type="checkbox"/> Żarki			

Gminy powiatu bieruńsko-łędzkiego:

/NALEŻY SKORYGOWAĆ ZGODNIE ZE SKŁADEM GRUPY BENCHMARKINGOWEJ/

<input type="checkbox"/> Bieruń	<input type="checkbox"/> Bojszowy	<input type="checkbox"/> Chełm Śląski	<input type="checkbox"/> Imielin
---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------



b) inna **[proszę przejść do pyt. 22]**

15. Czy w Pana/Pani **najbliższej rodzinie** ktoś obecnie korzysta z którejś z wymienionych usług opiekuńczych i/lub edukacyjnych w mieście/gminie, w której Pan/Pani mieszka?

- a) tak
- a1) Opieka nad małym dzieckiem (do lat 3)
 - a2) Edukacja przedszkolna
 - a3) Szkoła podstawowa
 - a4) Gimnazjum
 - a5) Szkoła ponadgimnazjalna

b) nie **[proszę przejść do pytania 18]**

16. Proszę ocenić dostępność usług opiekuńczych i edukacyjnych w Pana(i) mieście/gminie (proszę wziąć pod uwagę ofertę miasta/gminy w którym Pan(i) mieszka i miast/gmin ościennych, o ile może Pan(i) swobodnie z niej skorzystać) – **ocenić TYLKO te wybrane w pytaniu 15.**

	bardzo źle	źle	średni o	dobrze	bardzo dobrze
a) Opieka nad małym dzieckiem (do lat 3)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
b) Edukacja przedszkolna	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
c) Edukacja szkolna – szkoła podstawowa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
d) Edukacja szkolna – gimnazjum	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
e) Edukacja szkolna – szkoły ponadgimnazjalne	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

17. Proszę wskazać 3 najmocniejsze i 3 najłabsze strony usługi opiekuńczej/edukacyjnej, z której korzysta Pana/Pani rodzina

[jeśli respondent nie jest w stanie wskazać, proszę o zaznaczyć to kreską „—”]

Mocne:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4) nie potrafię wskazać mocnych stron

Słabe:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4) nie potrafię wskazać słabych stron

18. Czy korzysta Pan(i) z oferty organizacji pozarządowych (stowarzyszeń, fundacji, klubów) działających na terenie Pana(i) miejsca zamieszkania?

- a) tak, jestem członkiem organizacji pozarządowej oraz korzystam z oferty innych organizacji
- b) tak, korzystam, ale nie jestem członkiem żadnej tego typu organizacji



- c) jestem czynnym członkiem takiej organizacji, ale nie korzystam z oferty innych organizacji pozarządowych
- d) nie, nie korzystam ani nie jestem członkiem organizacji tego typu

19. Czy w Pana(i) odczuciu działalność miejskich/gminnych organizacji pozarządowych w Pana(i) zaspokaja potrzeby jej mieszkańców?

- a) tak
- b) nie, w szczególności w następującym zakresie działalności:.....
-
- c) trudno powiedzieć

20. W jakim stopniu jakość oświetlenia ulic mieście/gminie zapewnia Panu(i) poczucie bezpieczeństwa po zmroku?

bardzo niskim	raczej niskim	średnim	raczej wysokim	bardzo wysokim	trudno powiedzieć/poczucie bezpieczeństwa nie zależy od oświetlenia
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[jeżeli respondent wskazał odp. > 2 lub „trudno powiedzieć” przejść do pytania nr 22; jeżeli 1 lub 2, kontynuować]

21. Proszę wskazać rejon (dzielnicę, ulicę), w którym Pana(i) zdaniem poprawa jakości oświetlenia mogłaby istotnie wpłynąć na poprawę poziomu bezpieczeństwa po zmroku

.....

22. Na ile ocenia Pan(i) jakość wywozu śmieci

Bardzo nisko	Raczej nisko	Średnio	Raczej wysoko	Bardzo wysoko
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

23. Proszę cenić elementy gospodarowania odpadami w Pana(i) gminie:

a) częstotliwość wywozu śmieci

Odpady niesegregowane

Za rzadko	W sam raz	Za często
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

Odpady segregowane

Za rzadko	W sam raz	Za często
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>



b) *dostępność informacji o terminach wywozu śmieci*

Brak informacji	Utrudniony dostęp	Czasem występują problemy	Raczej dostępne	Dostępne
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

c) *terminowość wywozu śmieci*

Nieterminowo	Opóźnienia	Przesunięcia terminu	Raczej terminowo	Zawsze terminowo
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

d) *jakość pracowników wywożących śmieci*

Bardzo nisko	Raczej nisko	Średnio	Raczej wysoko	Bardzo wysoko
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

W przypadku oceny 1 lub 2 proszę o uzasadnienie

.....

24. Czy Pan(i) lub ktoś z najbliższej rodziny realizował w ciągu ostatnich 2 lat inwestycję (prywatną, np. budowa domu lub biznesową, np. budowa kortów) ?

- a) tak
b) nie[**proszę przejść do części D**]

25. Na terenie jakiego miasta/gminy?

- a) lista gmin-uczestników

/NALEŻY SKORYGOWAĆ ZGODNIE ZE SKŁADEM GRUPY BENCHMARKINGOWEJ/

<input type="checkbox"/> Bielsko-Biała	<input type="checkbox"/> Kochanowice	<input type="checkbox"/> Ruda Śląska
<input type="checkbox"/> Bydgoszcz	<input type="checkbox"/> Konopiska	<input type="checkbox"/> Rybnik
<input type="checkbox"/> Bytom	<input type="checkbox"/> Krosno	<input type="checkbox"/> Skoczów
<input type="checkbox"/> Chorzów	<input type="checkbox"/> Łędziny	<input type="checkbox"/> Sosnowiec
<input type="checkbox"/> Czechowice-Dziedzice	<input type="checkbox"/> Lublin	<input type="checkbox"/> Tarnobrzeg
<input type="checkbox"/> Czeladź	<input type="checkbox"/> Lubliniec	<input type="checkbox"/> Tarnów
<input type="checkbox"/> Częstochowa	<input type="checkbox"/> Mysłowice	<input type="checkbox"/> Tychy
<input type="checkbox"/> Dąbrowa Górnicza	<input type="checkbox"/> Ornontowice	<input type="checkbox"/> Wodzisław Śląski
<input type="checkbox"/> Gliwice	<input type="checkbox"/> Pawłowice	<input type="checkbox"/> Zabrze
<input type="checkbox"/> Jaworzno	<input type="checkbox"/> Pilchowice	<input type="checkbox"/> Zbrostowice
<input type="checkbox"/> Jaworze	<input type="checkbox"/> Piotrków Trybunalski	<input type="checkbox"/> Żory
<input type="checkbox"/> Kalety	<input type="checkbox"/> Radlin	
<input type="checkbox"/> Kalisz	<input type="checkbox"/> Radzionków	



Gminy powiatu zawierciańskiego:

/NALEŻY SKORYGOWAĆ ZGODNIE ZE SKŁADEM GRUPY BENCHMARKINGOWEJ/

<input type="checkbox"/> Irządze	<input type="checkbox"/> Ogrodzieniec	<input type="checkbox"/> Szczekociny	<input type="checkbox"/> Żarnowiec
<input type="checkbox"/> Kroczyce	<input type="checkbox"/> Pilica	<input type="checkbox"/> Włodowice	
<input type="checkbox"/> Łazy	<input type="checkbox"/> Poręba	<input type="checkbox"/> Zawiercie	

Gminy powiatu piotrkowskiego:

/NALEŻY SKORYGOWAĆ ZGODNIE ZE SKŁADEM GRUPY BENCHMARKINGOWEJ/

<input type="checkbox"/> Aleksandrów	<input type="checkbox"/> Łęki Szlacheckie	<input type="checkbox"/> Sulejów
<input type="checkbox"/> Czarnocin	<input type="checkbox"/> Moszczenica	<input type="checkbox"/> Wola Krzysztoporska
<input type="checkbox"/> Grabica	<input type="checkbox"/> Ręczno	<input type="checkbox"/> Wolbórz
<input type="checkbox"/> Gorzkowice	<input type="checkbox"/> Rozprza	

Gminy powiatu myszkowskiego:

/NALEŻY SKORYGOWAĆ ZGODNIE ZE SKŁADEM GRUPY BENCHMARKINGOWEJ/

<input type="checkbox"/> Koziegłowy	<input type="checkbox"/> Niegowa	<input type="checkbox"/> Myszków	<input type="checkbox"/> Poraj
<input type="checkbox"/> Żarki			

Gminy powiatu bieruńsko-lędzińskiego:

/NALEŻY SKORYGOWAĆ ZGODNIE ZE SKŁADEM GRUPY BENCHMARKINGOWEJ/

<input type="checkbox"/> Bieruń	<input type="checkbox"/> Bojszowy	<input type="checkbox"/> Chełm Śląski	<input type="checkbox"/> Imielin
---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

b) inna **[proszę przejść do części D]**

26. Proszę wskazać sprawę związaną z realizacją inwestycji, którą załatwił(a) Pan(i) w urzędach administracji publicznej, która przebiegła bardzo sprawnie i jedną sprawę, której sposób załatwiania sprawił największe trudności

1) Sprawnie załatwiona:

.....

(dopytać o przyczynę zadowolenia)

.....

a) nie potrafię wskazać sprawnie załatwionej sprawy

2) Z trudnością załatwiona:

.....

(dopytać o przyczynę niezadowolenia)

.....

a) nie potrafię wskazać sprawy załatwionej z trudnością



Część D. Formalno-ewidencyjna

I na zakończenie kilka pytań, które dadzą informację na temat tego, w jaki sposób oceniają Urząd poszczególne grupy Klientów.

27. Płeć respondenta

- K
- M

28. Wykształcenie:

- podstawowe
- zawodowe
- średnie
- wyższe
- odmowa

29. Wiek: __ __

- odmowa

30. Proszę określić, jaki jest Pana(i) status jako Klienta Urzędu

- a) jestem klientem indywidualnym
- b) jestem przedstawicielem administracji publicznej
- c) działam w imieniu organizacji pozarządowej
- d) działam w imieniu podmiotu gospodarczego
- e) inny –jaki?.....

To było ostatnie pytanie. Jeszcze raz bardzo dziękuję za udział w badaniu!



Bibliografia (wybór najważniejszych pozycji)

1. Duda J., A. Jeżowski, W. Misiąg, B. Nowak, J. Szlachta, J. Zalewski, Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element rozwoju instytucjonalnego, Warszawa 2004
2. Frnaceschini F., M. Galetto, D. Maisano, Management by Measurement, Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems, Springer, Berlin, Heidelberg 2007
3. Płoskonka J., Zarządzanie przez rezultaty jako metoda wykonywania zadań w administracji publicznej, w: Administracja publiczna, Wyzwania w dobie integracji europejskiej, red. J. Czaputowicz, PWN, Warszawa 2008
4. Przygotowanie informacji o stanie realizacji zadań oświatowych, Propozycje dla jednostek samorządowych, red. J. Herczyński, Warszawa 2011.
5. Raport z Badania na Temat Identyfikacji Czynników Mających Wpływ na Poziom Satysfakcji Klientów z Usług Świadczonej przez Jednostki Publiczne, Szczawno-Zdrój, maj 2011 r.
6. Wańkowicz W., Wskaźniki realizacji usług publicznych, Program Rozwoju Instytucjonalnego, MSAP, Kraków, 2004.
7. Wzorowy urząd czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki, red. W. Misiąg, IBnGR, Warszawa 20