



Program Rozwoju Instytucjonalnego



Wskaźniki ilościowe w obszarach zarządzania

(raport uwzględnia rezultaty testu wskaźników,
przeprowadzonego w Urzędzie Gminy w Kamienicy
oraz Starostwie Powiatowym w Limanowej, w okresie kwiecień-czerwiec 2003)

Alan Mitchell, Małgorzata Owsiany, Marcin Zawicki

Spis treści

1	Wprowadzenie	3
2	Zastosowanie wskaźników ilościowych w obszarach zarządzania	5
3	Opis metody obliczania wskaźników	8
4	Interpretacja wartości wskaźników – synteza	27

1 Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie zestawu ilościowych służących pomiarowi zarządzania w urzędach gminnych, starostach powiatowych i urzędach marszałkowskich oraz stanu gospodarki lokalnej i regionalnej. Wskaźniki zostały przygotowane dla ośmiu spośród dziewięciu obszarów zarządzania, w ramach których realizowany jest Program Rozwoju Instytucjonalnego:

- Zarządzanie strategiczne i finansowe,
- Organizacja i funkcjonowanie urzędu,
- Zarządzanie kadrami,
- Partycypacja publiczna i stymulowanie rozwoju społecznego,
- Stymulowanie rozwoju gospodarczego,
- Zarządzanie projektami,
- Współpraca pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego,
- Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji.

Wskaźniki ilościowe, służące pomiarowi efektywności, skuteczności i dostępności usług publicznych świadczonych przez gminę, powiat i województwo – zostały zawarte w odrębnych opracowaniach¹. Opracowania te łącznie tworzą zestaw wskaźników do pomiaru działania samorządu terytorialnego.

Autorzy proponując zestaw wskaźników ilościowych, zawartych w tym opracowaniu, kierowali się swoją wiedzą i doświadczeniem oraz wnioskami, wynikającymi z testu metody rozwoju instytucjonalnego, który został przeprowadzony w okresie marzec-czerwiec 2003 w Urzędzie Gminy w Kamienicy oraz w Starostwie Powiatowym w Limanowej.

Istotny wkład w przygotowanie tego opracowania oraz metody rozwoju instytucjonalnego wnieśli również członkowie Zespołu Projektu, w składzie: Tomasz Potkański (kierownik), Jacek Nowak (specjalista ds. rozwoju instytucjonalnego), Krzysztof Jaszczołt (specjalista ds. monitoringu i ewaluacji) - przedstawiciele Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, z inicjatywy którego opracowano w/w metodę.

Niniejsze opracowanie posiada charakter pilotażowy. Wskaźniki ilościowe w nim zamieszczone, w większości przypadków nie są gromadzone w sposób systemowy (np. w ramach statystyki publicznej). Dla tych wskaźników nie istnieje więc baza wartości wskaźników (baza porównawcza), która umożliwiłaby rzetelne zinterpretowanie wartości wskaźników. Interpretacji takiej można dokonać wyłącznie po przynajmniej kilkakrotnym obliczeniu wartości wskaźników dla wielu jednostek. Dopiero wtedy będzie możliwe określenie czy wartość danego wskaźnika oznacza dobrą, średnią lub złą sytuację urzędu lub jednostki samorządu terytorialnego.

Należy również zwrócić uwagę na to, że obliczenie wartości wskaźników oraz ich właściwe zinterpretowanie nie będzie jednakowo łatwe dla każdej jednostki samorządu terytorialnego. Administracja samorządowa w Polsce, jak wykazały m.in. analizy

¹ *Wskaźniki realizacji usług*, opracowanie przygotowane przez Wiesława Wańkowicza, wersja ze stycznia 2004 r. oraz wersje wcześniejsze, a także opracowanie *Service Performance Indicators*, przygotowane przez Alana Mitchella oraz Erica McSweeney'a, wersja z grudnia 2002 r.

przeprowadzone w I Fazie Programu Rozwoju Instytucjonalnego, jest dość zróżnicowana. To zróżnicowanie dotyczy przede wszystkim ich potencjału instytucjonalnego, organizacji administracji (systemy finansowo-księgowe, systemy informatyczne, organizacja pracy) oraz innych cech i mechanizmów, które wpływają na rzeczywiste możliwości stosowania ilościowych metod pomiaru zarządzania w administracji.

2 Zastosowanie wskaźników ilościowych w obszarach zarządzania

Proponowane w niniejszym opracowaniu wskaźniki ilościowe podzielić można na następujące grupy:

- wskaźniki, których wartości mogą być porównywane pomiędzy jednostkami,
- wskaźniki, których wartości mogą być porównywane w czasie, w ramach jednej jednostki.

Wymogi pierwszej grupy spełniają wszystkie wskaźniki, przy czym 6 z nich wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na metodę przeprowadzania pomiaru. Z kolei porównywanie wartości wskaźników w czasie w obrębie jednej jednostki jest możliwe z wykorzystaniem bez ograniczeń każdego z 21 wskaźników.

Tabela 1

Zastosowanie wskaźników ilościowych w obszarach zarządzania

Nazwa wskaźnika	Nazwa urzędu (G – urząd gminy P – starostwo powiatowe, W – urząd marszałkowski)	Zastosowanie wskaźnika	
		Możliwość porównywania wartości wskaźnika pomiędzy jednostkami	Możliwość porównywania wartości wskaźnika w czasie w obrębie jednej jednostki
Zarządzanie strategiczne i finansowe			
1. Odsetek pracowników urzędu/ radnych / mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego, którzy popierają cele strategiczne	G, P, W	Tak, ale z ograniczeniami	Tak
		Pod warunkiem zastosowania jednakowej metodyki badań ankietowych	
2. Udział wolnych środków netto w dochodach budżetu ogółem	G, P, W	Tak	Tak
3. Odsetek obywateli, którzy uważają, że jakość ich życia poprawia się	G, P, W	Tak, ale z ograniczeniami	Tak
		Pod warunkiem zastosowania jednakowej metodyki badań ankietowych	
4. Poziom odchyleń wydatków budżetowych	G, P, W	Tak	Tak
5. Odsetek regulowanych należności z tytułu podatku od nieruchomości	G	Tak	Tak
6. Odsetek zobowiązań regulowanych terminowo	G, P, W	Tak	Tak
Organizacja i funkcjonowanie urzędu			

Nazwa wskaźnika	Nazwa urzędu (G – urząd gminy P – starostwo powiatowe, W – urząd marszałkowski)	Zastosowanie wskaźnika	
		Możliwość porównywania wartości wskaźnika pomiędzy jednostkami	Możliwość porównywania wartości wskaźnika w czasie w obrębie jednej jednostki
7. Średni czas rozpatrywania wniosku o wydanie pozwolenia na budowę - od złożenia do wydania ostatecznej decyzji pozytywnej lub odmownej	P, (G – na mocy porozumienia)	Tak	Tak
8. Odsetek klientów, oceniających obsługę w urzędzie jako „dobrą” lub „bardzo dobrą”	G, P	Tak, ale z ograniczeniami	Tak
		Pod warunkiem zastosowania jednakowej metodyki badań ankietowych	
9. Udział kosztów administracyjnych w kosztach funkcjonowania samorządu ogółem.	G, P, W	Tak, ale z ograniczeniami	Tak
		Pod warunkiem zastosowania jednakowej metodyki badań ankietowych	
Zarządzanie kadrami			
10. Odsetek pracowników urzędu posiadających kwalifikacje odpowiadające zajmowanym stanowiskom	G, P, W	Tak, ale z ograniczeniami	Tak
		Pod warunkiem zastosowania jednakowej metodyki badań ankietowych	
11. Stopień uczestnictwa pracowników w szkoleniach, konferencjach, itp.	G, P, W	Tak	Tak
12. Odsetek pracowników, którzy ocenili swoje warunki pracy jako „dobre” lub „bardzo dobre”.	G, P, W	Tak, ale z ograniczeniami	Tak
		Pod warunkiem zastosowania jednakowej metodyki badań ankietowych	
Partycypacja publiczna i stymulowanie rozwoju społecznego			
13. Procent budżetu przeznaczony na finansowanie inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych	G, P, W	Tak	Tak
14. Liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych na 1000 mieszkańców	G, P, W	Tak	Tak
Stymulowanie rozwoju gospodarczego			

Nazwa wskaźnika	Nazwa urzędu (G – urząd gminy P – starostwo powiatowe, W – urząd marszałkowski)	Zastosowanie wskaźnika	
		Możliwość porównywania wartości wskaźnika pomiędzy jednostkami	Możliwość porównywania wartości wskaźnika w czasie w obrębie jednej jednostki
15. Liczba podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON na 1000 mieszkańców.	G, P, W	Tak	Tak
16. Dochody budżetu państwa z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych (CIT), gromadzonego na terenie jednostki samorządu terytorialnego na 1 mieszkańca.	G, P, W	Tak	Tak
17. Dochody budżetu państwa z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT), gromadzonego na terenie jednostki samorządu terytorialnego na 1 mieszkańca.	G, P, W	Tak	Tak
Zarządzanie projektami			
18. Średnia wielkość środków uzyskanych ze źródeł zewnętrznych na finansowanie projektów w relacji do budżetu.	G, P, W	Tak	Tak
19. Skuteczność ubiegania się o środki z zewnętrznych źródeł finansowania	G, P, W	Tak	Tak
Współpraca pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego			
20. Udział środków finansowych przeznaczonych na realizację przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami w budżecie ogółem.	G, P, W	Tak	Tak
Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji			
21. Udział urzędników, radnych i członków organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego w szkoleniach, poświęconych zagadnieniom etyki w administracji publicznej.	G, P, W	Tak	Tak

3 Opis metody obliczania wskaźników

Niniejszy rozdział zawiera opis sposobów obliczania proponowanych wskaźników ilościowych dla obszarów zarządzania. Wartości wskaźników obliczane są za pomocą ułamka (licznika i mianownika). Propozycje interpretacji wartości wskaźników zawarte w zestawieniu stanowią wyjściową propozycją ekspercką.

Tabela 2

Opis metody obliczania wskaźników ilościowych w obszarach zarządzania

Zarządzanie strategiczne i finansowe	
Nazwa wskaźnika	
1. Odsetek pracowników urzędu/ radnych / mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego, którzy popierają cele strategiczne	
Nazwa urzędu	
Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski.	
Objaśnienie wskaźnika	
Wskaźnik ten pokazuje, czy postanowienia planu strategicznego są akceptowane przez różne kategorie odbiorców strategii. W zależności od wybranej opcji możliwe jest obliczenie od jednej do trzech wartości wskaźnika, w zależności od kategorii osób objętych badaniem (pracownicy i/lub radni i/lub mieszkańcy jednostki samorządu terytorialnego).	
Metoda obliczania wskaźników	Licznik
	Mianownik
Liczba pracowników / radnych / obywateli biorących udział w badaniu, którzy znają i popierają cele strategiczne sformułowane w planie strategicznym razy 100%.	
Ogólna liczba pracowników, radnych i obywateli uczestniczących w badaniu ankietowym.	
Wartość wskaźnika	
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych	
W celu obliczenia wartości wskaźnika konieczne jest przeprowadzenie badania ankietowe w celu stwierdzenia, czy cele strategiczne określone w planie są akceptowane przez pracowników, radnych i mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego. Łączną liczbę pracowników administracji samorządowej stanowią pracownicy urzędu oraz wszystkich jednostek organizacyjnych administracji samorządowej. Ankieta, umożliwiająca obliczenie wartości wskaźnika została zamieszczona poniżej opisu wskaźnika.	
Interpretacja wartości wskaźnika	
<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Niski odsetek pracowników / radnych / obywateli popierających cele strategiczne (osoby, które zakreśliły odpowiedzi P1.1. oraz P2.1 lub P.2.2.) oznacza jedną z dwóch sytuacji. Po pierwsze, że wyżej wymienione osoby nie znają kierunków działania wytyczonych w planie strategicznym, co powinno oznaczać konieczność wdrożenia programu informacyjnego, który umożliwi dotarcie z informacjami o realizowanej strategii do pracowników, radnych i obywateli. Po drugie, może to oznaczać, że pracownicy, radni i obywatele nie zgadzają się z celami strategicznymi gdyż, nie uczestniczyli w procesie tworzenia planu strategicznego.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Wzrastający odsetek osób, które akceptują cele strategiczne sugeruje, że jednostka samorządu terytorialnego skutecznie komunikuje się z obywatelami i że społeczność lokalna utożsamia się z realizowaną strategią. Malejąca</p>	

Nazwa wskaźnika	1. Odsetek pracowników urzędu/ radnych / mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego, którzy popierają cele strategiczne
	wartość wskaźnika może oznaczać, że plan strategiczny nie jest aktualizowany, obywatele nie są informowani na bieżąco lub pojawiły się nowe sprawy, którymi należy się zająć, lecz samorząd się nimi nie zajmuje.

Ankieta do obliczenia wartości wskaźnika nr 1 pt.: Odsetek pracowników urzędu/ radnych / mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego, którzy popierają cele strategiczne			
Jednostki samorządu terytorialnego /gmina/powiat/województwo/ powinny planować swój rozwój. Mając na względzie potrzebę doskonalenia pracy naszego samorządu, chcielibyśmy poznać Pani/Pana opinię na temat planowania strategicznego w jednostce			
P 1. Czy miała Pani/ Pan możliwość zaznajomienia się z planem strategicznym (strategią) Gminy/ Powiatu / Województwa <NAZWA>?			
1. Tak ⇒Proszę odpowiedzieć na pytanie P 2 2. Nie ⇒Proszę odpowiedzieć na pytanie P 3			
P 2. W jakim stopniu popiera Pani/ Pan cele strategiczne zawarte w planie?			
1 Popieram całkowicie	2 Raczej popieram	3 Ani popieram ani nie popieram	4 Nie zgadzam się z celami
P 3. Z jakich powodów nie zaznajomiła się Pani/ Pan z planem?			
1 Wiem, że plan istnieje, ale nie miałem możliwości zapoznania się z nim	2 Wiem, że plan istnieje, ale nie widzę potrzeby zapoznania się z nim	3 Nie wiem, że taki plan istnieje, ale chętnie się z nim zapoznam	4 Nie wiem, że taki plan istnieje i nie widzę potrzeby zapoznawania się z nim

Nazwa wskaźnika	2. Udział wolnych środków netto w dochodach budżetu ogółem		
Nazwa urzędu	Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski		
Objaśnienie wskaźnika	Wskaźnik pokazuje, czy w urzędzie podjęto działania w celu zwiększenia możliwości finansowania ze środków budżetowych nowych inicjatyw, wynikających z celów zawartych w planie strategicznym lub innych inicjatyw wykraczających poza realizację zadań bieżących.		
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Całkowita wysokość wolnych środków netto razy 100%.	
	Mianownik	Wysokość dochodów budżetowych ogółem w danym roku.	
Wartość wskaźnika			
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych	Dane do obliczenia wartości wskaźnika należy uzyskać z budżetu jednostki samorządu terytorialnego. Wolne środki netto to różnica między dochodami budżetowymi ogółem a wydatkami bieżącymi, pomniejszonymi o koszty zadłużenia (suma wydatków z tytułu zobowiązań wynikająca ze spłaty rat kapitałowych, prowizji i obsługi zadłużenia).		

Nazwa wskaźnika	2. Udział wolnych środków netto w dochodach budżetu ogółem
	Wolne środki nie są bezpośrednio związane z realizacją zadań bieżących (własnych, z zakresu administracji rządowej). Wolne środki netto mogą zostać przeznaczone na finansowanie przedsięwzięć rozwojowych, o charakterze inwestycyjnym i nie inwestycyjnym (tj. przeciwdziałanie bezrobociu, wspieranie inicjatyw społecznych) lub wcześniejszą spłatę zobowiązań kredytowych)
Interpretacja wartości wskaźnika	<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 do 100%. Niska wartość wskaźnika (mniej niż 5%) wskazuje, że jednostka samorządu terytorialnego ma bardzo ograniczone możliwości wspierania nowych lokalnych inicjatyw rozwojowych. W celu zwiększenia wartości wskaźnika należy prowadzić działania dwojakiego rodzaju –poszukiwać możliwości ograniczenia wydatków związanych z realizacją zadań bieżących oraz poszukiwać możliwości zwiększenia dochodów budżetowych. Wartość wskaźnika pożądana dla jednostki jest trudna do określenia, z uwagi na duże zróżnicowanie jednostek. Można warunkowo założyć, że wartość wskaźnika rzędu 25%-30% może być uznana za dobrą z punktu widzenia możliwości podejmowania inicjatyw rozwojowych.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Zmniejszający się procentowy udział wolnych środków w dochodach ogółem wskazuje, że jednostka samorządu terytorialnego traci możliwości działania w sposób innowacyjny i twórczy oraz podczas gdy wzrastająca z roku na rok wartość wskaźnika sugeruje wzrost takich możliwości.</p>

Nazwa wskaźnika		3. Odsetek obywateli, którzy uważają, że jakość ich życia poprawia się
Nazwa urzędu		Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika		<p>Wskaźnik ten musi zostać obliczony za pomocą kwestionariusza badania satysfakcji. Plan strategiczny przez wiele lat może nie mieć odczuwalnego wpływu na daną społeczność, lecz opinia obywateli jest ważnym wskaźnikiem ich zadowolenia z działań samorządu terytorialnego.</p> <p>Wskaźnik ten zakłada, że urząd przeprowadza okresowe badania opinii mieszkańców oraz że w kwestionariuszu znajdują się pytania na temat jakości życia w danej społeczności. Należy przy tym zauważyć, że pojęcie „jakości życia” może być różnie interpretowane przez różne osoby. Im bardziej precyzyjnie jednostka samorządu terytorialnego zdefiniuje to pojęcie, tym lepiej. Na przykład, jakość życia może posiadać kilka wymiarów: bezpieczeństwo, zdrowie, środowisko, itp. W kwestionariuszu czynniki te można badać osobno, nie poszukując uogólnień.</p>
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Liczba obywateli biorących udział w badaniu, którzy stwierdzili, że jakość ich życia poprawia się razy 100%.
	Mianownik	Liczba obywateli, uczestniczących w badaniu ankietowym, (którzy przekazali zwrotnie ankietę).
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		Ankieta zawierająca pytanie (lub pytania) na temat jakości życia musi umożliwiać udzielenie 4 typów odpowiedzi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Poprawiła się 2. Nie zmieniła się

Nazwa wskaźnika	3. Odsetek obywateli, którzy uważają, że jakość ich życia poprawia się
	3. Pogorszyła się 4. Nie wiem / trudno powiedzieć Ankieta, umożliwiająca obliczenie wartości wskaźnika dla gminy została zamieszczona poniżej opisu wskaźnika.
Interpretacja wartości wskaźnika	<i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Wartość wskaźnika powinna zostać zinterpretowana na podstawie kilkakrotnych pomiarów. <i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Malejąca wartość wskaźnika może oznaczać m.in. dwie możliwości. Po pierwsze, że jakość życia w danej społeczności pogarsza się z powodów niezależnych od samorządu. Po drugie, że coraz więcej osób uważa, iż jakość życia stale obniża się, mimo że w rzeczywistości może być taka sama lub nawet poprawia się. Bez względu na to, co jest prawdą, urząd powinien zareagować na taką opinię. Może przeprowadzić bardziej szczegółowe badania opinii publicznej, aby dowiedzieć się o rzeczywistych problemach wpływających na jakość życia lub opracować nowy plan strategiczny, który będzie bardziej odpowiadał potrzebom i aspiracjom obywateli.

Ankieta do obliczenia wartości wskaźnika nr 3 dla gminy				
pt.: Odsetek obywateli, którzy uważają, że jakość ich życia poprawia się				
Jednostki samorządu terytorialnego /gmina/powiat/województwo/ powinny dbać o poprawę życia swoich mieszkańców. Zamierzając podjąć właściwe działania w tym kierunku, chcielibyśmy teraz poznać Pani/Pana opinię na ten temat jakości życia				
P 1. Proszę teraz wskazać, w jakim stopniu w ostatnich trzech latach jakość Pani/ Pana życia w gminie <NAZWA> zmieniła się.				
1 Poprawiła się	2 Nie zmieniła się	3 Pogorszyła się	4 Nie wiem / trudno powiedzieć	
P 2. Proszę teraz wskazać, w jakim stopniu w ostatnich trzech latach jakość Pani/ Pana życia w gminie <NAZWA> zmieniła się w poszczególnych rodzajach usług				
PROSZĘ ZAKREŚLIĆ KÓŁKIEM NUMER WYBRANEJ ODPOWIEDZI				
	Poprawiła się	Nie zmieniła się	Pogorszyła się	Nie wiem / trudno powiedzieć
1. Komunikacja lokalna/transport	1	2	3	9
2. Szkoły	1	2	3	9
3. Kultura (biblioteka, domy kultury)	1	2	3	9
4. Pomoc społeczna	1	2	3	9
5. Wywóz śmieci i odpadów	1	2	3	9
6. Opieka przedszkolna	1	2	3	9
7. Gminne wodociągi	1	2	3	9
8. Kanalizacja	1	2	3	9
9. Pomoc dla bezrobotnych	1	2	3	9
10. Rekreacja i wypoczynek	1	2	3	9

11. Załatwianie spraw administracyjnych	1	2	3	9
12. Budowa i remonty dróg lokalnych	1	2	3	9

Nazwa wskaźnika		4. Poziom odchyień wydatków budżetowych	
Nazwa urzędu		Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski	
Objaśnienie wskaźnika		Wskaźnik ten mierzy skalę odchyień wydatków budżetowych, określanych jako różnica między poziomem wydatków zaplanowanych i wykonanych.	
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Suma różnic między planowaną (zapisaną w uchwale budżetowej) wysokością wydatków i ich rzeczywistym wykonaniem w poszczególnych działach budżetowych w danym roku budżetowym razy 100%.	
	Mianownik	Wysokość wydatków ogółem z budżetu w danym roku.	
Wartość wskaźnika			
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		Dane do obliczenia wartości wskaźnika uzyskuje się z uchwalonego na dany rok budżetu (planowana wysokość wydatków budżetowych zapisana w uchwale budżetowej) oraz sprawozdania z wykonania budżetu danego roku (wydatki budżetowe zrealizowane). Dane do licznika należy uzyskać sumując wszystkie odchylenia wydatków budżetowych dla każdego działu budżetowego. Np., jeżeli zmiany w wykonaniu budżetu względem planu nastąpiły w dwóch działach 79 i 91 odpowiednio: zmniejszenie o 50000 zł oraz zwiększenie o 35000 zł, wartość licznika wynosi $50000\text{ zł} + 35000\text{ zł} = 85000\text{ zł}$	
Interpretacja wartości wskaźnika		<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Im niższa wartość wskaźnika, tym jednostka dysponuje wyższymi umiejętnościami w zakresie planowania budżetu. Z uwagi na brak bazy porównawczej nie jest możliwe rzetelne określenie pożądanej wartości wskaźnika. Można jednak warunkowo założyć, że każda wartość wskaźnika niższa niż 2% świadczy o wysokich kwalifikacjach w zakresie budżetowania.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Zmniejszająca się wartość wskaźnika w perspektywie czasu jest oznaką, że jednostka samorządu terytorialnego doskonali swoje umiejętności w zakresie budżetowania. Wzrastający poziom odchyień sugeruje, że urząd traci kontrolę nad procesem tworzenia budżetu, co prowadzi do konieczności wyjaśnienia, dlaczego odchylenia te zwiększają się.</p>	

Nazwa wskaźnika		5. Odsetek regulowanych należności z tytułu podatku od nieruchomości	
Nazwa urzędu		Urząd gminy	
Objaśnienie wskaźnika		Wskaźnik ten pokazuje, czy urząd podejmuje działania w celu egzekucji należności oraz zmniejszenia opóźnień we wnoszeniu podatków od nieruchomości, dzięki czemu tworzy generuje dochody zapewniające wykonanie budżetu. Wskaźnik ten mierzy skuteczność działania jednostki samorządu w zakresie gromadzenia dochodów i pośrednio charakteryzuje jej zdolność do zarządzania finansami.	
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Rzeczywiste wpływy z tytułu podatków od nieruchomości w danym roku budżetowym razy 100%.	
	Mianownik	Wysokość podatków od nieruchomości ogółem należnych w danym roku budżetowym.	
Wartość wskaźnika			

Nazwa wskaźnika	5. Odsetek regulowanych należności z tytułu podatku od nieruchomości
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych	Wysokość rzeczywistych wpływów z tytułu podatku od nieruchomości uzyskuje się ze sprawozdania z wykonania budżetu na dany rok. Z kolei wysokość podatków od nieruchomości ogółem należnych w danym roku budżetowym należy uzyskać z wydziału odpowiedzialnego za ewidencję podatków, dysponującego aktualnymi danymi na temat bazy podatkowej dla podatku od nieruchomości. Wysokość podatków od nieruchomości należnych w danym roku budżetowym uwzględnia ulgi przyznane podatnikom.
Interpretacja wartości wskaźnika	<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Teoretycznie, wskaźnik może przyjmować wartości od 0 do 100%. Można założyć, że jeżeli wskaźnik przyjmuje wartość niższą niż 80%, należy podjąć działania wyjaśniające, dlaczego podatki nie są płacone. Zawsze będzie istnieć pewna kwota niezapłaconych należnych podatków, lecz powinna ona zostać zminimalizowana. Pożądana wartość wskaźnika powinna być zbliżona do 100%.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Jeżeli wartość wskaźnika obniża się, w perspektywie czasu, urząd musi wyjaśnić, jakie są przyczyny tego stanu rzeczy. Na przykład, jeżeli odsetek zapłaconych podatków od nieruchomości zmniejszył się z 85% do 75%, należy wyjaśnić przyczyny tego. Czasami zmiany wartości wskaźnika mogą być spowodowane sytuacją na rynku, jak np. wzrostem bezrobocia. W normalnych warunkach odsetek ten powinien wzrastać, co oznacza, że dany samorząd wypełnia swoje obowiązki w zakresie uzyskiwania dochodów budżetowych z tytułu podatku od nieruchomości.</p>

Nazwa wskaźnika		6. Odsetek zobowiązań regulowanych terminowo
Nazwa urzędu		Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika		Wskaźnik ten pokazuje, czy urząd terminowo realizuje zobowiązania finansowe wynikające z umów o dostarczanie produktów i świadczenie usług.
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Całkowita wartość zobowiązań uregulowanych terminowo w danym roku razy 100%.
	Mianownik	Całkowita wartość zobowiązań uregulowanych w danym roku.
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		Dane do obliczenia wskaźnika należy uzyskać z wydziałów odpowiedzialnych za ewidencję umów na dostawy i usługi oraz wydziału finansowego. Ponieważ terminy regulowania należności są różne dla różnych umów, każda z nich musi zostać sprawdzona pod kątem terminów płatności.
Interpretacja wartości wskaźnika		<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 do 100%, przy czym jego wartość na poziomie 100% oznacza, że urząd w danym roku uregulował wszystkie należności (zapłacił wszystkie rachunki) terminowo. Wartość wskaźnika niższa niż 75% jest powodem do podjęcia analizy procesu regulowania należności skierowanej na jego usprawnienie. Może to oznaczać, że proces regulowania należności jest zbyt skomplikowany, tzn. np. zbyt wiele osób jest zaangażowanych w proces zatwierdzania wypłat. Można przyjąć, że wartość wskaźnika rzędu 90% (i wyższa) jest oznaką profesjonalności jednostki.</p>

Nazwa wskaźnika	6. Odsetek zobowiązań regulowanych terminowo
	<p>Interpretując wartość wskaźnika należy zwrócić uwagę na to, czy przyczyny opóźnień w regulowaniu należności powstały w urzędzie czy też nie są zależne od jednostki (np. opóźnienia w przekazywaniu dotacji i subwencji).</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Należy dążyć do tego, by odsetek należności regulowanych terminowo w każdym roku był jak najwyższy. Jeżeli odsetek ten obniża się, jednostka samorządu terytorialnego powinna wyjaśnić przyczyny takiego stanu rzeczy i podjąć działania naprawcze.</p>

Organizacja i funkcjonowanie urzędu

Nazwa wskaźnika		7. Średni czas rozpatrywania wniosku o wydanie pozwolenia na budowę - od złożenia do wydania ostatecznej decyzji pozytywnej lub odmownej
Nazwa urzędu		Starostwo powiatowe, na mocy porozumienia urząd gminy
Objaśnienie wskaźnika		<p>Wskaźnik ten dotyczy realizacji usługi administracyjnej – wydawania pozwolenia na budowę.</p> <p>Czas rozpatrywania wniosku to liczba dni, które upływają od dnia przyjęcia wniosku do dnia wydania decyzji (pozytywnej lub odmownej), bez wliczania czasu poświęconego przez inwestora na uzupełnienie niekompletnego wniosku.</p> <p>Przyjęto, że skoro zezwolenie na budowę może wymagać akceptacji wielu komórek, to szybkość procesu rozpatrywania wniosku świadczy o jakości procedur zarządzania i sprawności procesu komunikacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi urzędu.</p>
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Liczba dni poświęconych rozpatrzeniu wszystkich wniosków o wydanie pozwolenia na budowę w danym roku (z uwzględnieniem zarówno decyzji pozytywnych, jak i odmownych).
	Mianownik	Liczba wniosków o pozwolenie na budowę rozpatrzona w danym roku.
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		Dane niezbędne do obliczenia wartości wskaźnika należy obliczyć korzystając z ewidencji wpływających wniosków o wydanie pozwolenia na budowę i wydawanych decyzji, prowadzonych przez wydział budownictwa lub dziennik podawczy bez wliczania czasu poświęconego przez inwestora na uzupełnienie niekompletnego wniosku. Dane do licznika należy obliczyć poprzez zsumowanie liczby dni poświęconych rozpatrzeniu każdego wniosku.
Interpretacja wartości wskaźnika		<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Im decyzje są podejmowane szybciej, tym lepiej. Z uwagi na brak bazy porównawczej nie jest możliwe rzetelne określenie pożądanej wartości wskaźnika.</p> <p>Jeżeli czas wydania pozwolenia na budowę jest zbyt długi, urząd wstrzymuje lub opóźnia cykl budowlany. Stoi to w sprzeczności z interesami jednostki, ponieważ opóźnienia w budowie pociągają za sobą opóźnienia w ściąganiu podatku od nieruchomości, opóźnienia w zwiększeniu zatrudnienia, jeżeli budynek ma przeznaczenie</p>

Nazwa wskaźnika	7. Średni czas rozpatrywania wniosku o wydanie pozwolenia na budowę - od złożenia do wydania ostatecznej decyzji pozytywnej lub odmownej
	<p>komercyjne, przemysłowe lub biurowe, oraz opóźnienia w budowie mieszkań, jeżeli pozwolenie dotyczy zabudowy mieszkalnej. Należy zauważyć, że jakość budynku powinna zawsze spełniać określone normy, lecz należy podjąć wysiłki zmierzające do przyspieszenia procesu wydawania pozwoleń.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Wydłużanie się z roku na rok średniego czasu rozpatrywania wniosków o wydanie pozwolenia na budowę może być interpretowane na kilka sposobów. Po pierwsze, urząd może rozpatrywać dokumentację budynków bardziej skomplikowanych konstrukcyjnie, co zabiera więcej czasu. Po drugie, może to oznaczać, że nowi pracownicy uczą się swoich obowiązków lub popełniają błędy w procedurze. Niekiedy czas przedłuża się ze względu na pogarszanie się procesu obiegu informacji pomiędzy wydziałami, co sugeruje konieczność jego usprawnienia.</p>

Nazwa wskaźnika	8. Odsetek klientów, oceniających obsługę w urzędzie jako „dobrą” lub „bardzo dobrą”	
Nazwa urzędu	Urząd gminy, starostwo powiatowe.	
Objaśnienie wskaźnika	Wskaźnik ten mierzy opinię mieszkańców korzystających z usług administracyjnych urzędu na temat jakości tej obsługi. W celu obliczenia wartości wskaźnika jednostka powinna przeprowadzać badania opinii klientów urzędu na temat jakości obsługi.	
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Liczba klientów urzędu, którzy w ankiecie badającej jakość obsługi w urzędzie udzielili odpowiedzi ”bardzo zadowolony” i „raczej zadowolony” razy 100%.
	Mianownik	Całkowita liczba klientów urzędu obywateli, którzy wzięli udział w badaniu.
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych	<p>Ankieta zawierająca pytanie (lub pytania) na temat zadowolenia klienta z jakości obsługi w urzędzie zawierała będzie 6 możliwości odpowiedzi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bardzo zadowolony 2. Raczej zadowolony 3. Ani zadowolony, ani nie zadowolony 4. Raczej niezadowolony 5. Bardzo niezadowolony 6. Nie wiem / nie dotyczy <p>Ankieta, umożliwiająca obliczenie wartości wskaźnika została zamieszczona poniżej opisu wskaźnika.</p>	
Interpretacja wartości wskaźnika	<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 do 100%. Im wyższa wartość wskaźnika, tym wyższy odsetek klientów urzędu ocenia jego obsługę za „dobrą” i „bardzo dobrą”.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Obniżająca się wartość wskaźnika w perspektywie czasu oznacza, że obsługa klientów urzędu pogarsza się w ich opinii. Jeżeli wartość wskaźnika rośnie, może to oznaczać, że dany urząd stara się usprawniać swoje działania w zakresie obsługi klientów.</p>	

Ankieta do obliczenia wartości wskaźnika nr 8 pt.: Odsetek obywateli, którzy uważają, że jakość ich życia poprawia się						
Jednostka samorządu terytorialnego /gmina/powiat/ odpowiada za to by mieszkańcy mogli sprawnie załatwiać różne sprawy administracyjne. Zamierzamy doskonalić pracę naszego urzędu, dlatego też chcielibyśmy poznać Pani/Pana opinię na ten temat						
P 1. Ile razy w ciągu ostatnich 12 miesięcy załatwia(a) Pani/Pan jakieś sprawy w urzędzie gminy/ starostwie powiatowym <NAZWA>?						
_____ razy						
P 2. Proszę wskazać, w jakim stopniu jest Pani/Pana zadowolona lub niezadowolona z poszczególnych cech działania urzędu gminy / starostwa powiatowego <NAZWA>						
PROSZĘ ZAKREŚLIĆ KÓŁKIEM NUMER WYBRANEJ ODPOWIEDZI						
	Bardzo zadowolony	Raczej zadowolony	Ani zadowolony, ani nie zadowolony	Raczej niezadowolony	Bardzo niezadowolony	Nie wiem/ nie dotyczy
1. Szybkość załatwiania spraw	1	2	3	4	5	9
2. Udzielanie informacji przez urzędników	1	2	3	4	5	9
3. Zrozumiałość zasad postępowania przy załatwianiu spraw	1	2	3	4	5	9
4. Zainteresowanie problemem klienta ze strony urzędników	1	2	3	4	5	9
5. Uprzejmość urzędników	1	2	3	4	5	9
6. Dostępność informacji przez telefon	1	2	3	4	5	9
7. Dostępność miejsc, gdzie można wygodnie usiąść i poczekać na załatwienie sprawy	1	2	3	4	5	9
8. Odpowiednie godziny pracy Urzędu	1	2	3	4	5	9
9. Pomoc urzędników przy wypełnianiu dokumentów, pisaniu podań, itp.	1	2	3	4	5	9
10. Uczciwość urzędników	1	2	3	4	5	9
11. Ogólne zadowolenie z funkcjonowania Urzędu	1	2	3	4	5	9
P 3. Proszę powiedzieć, które z wymienionych w tabeli cech mają dla Pani/ Pana, jako dla osoby załatwiającej sprawy w urzędzie gminy / starostwa powiatowego/, <u>największe znaczenie?</u>						
PROSZĘ WYBRAĆ TRZY NAJWAŻNIEJSZE CECHY I WPISAĆ ICH NUMERY PONIŻEJ						

Nazwa wskaźnika		9. Udział kosztów administracyjnych w kosztach funkcjonowania samorządu ogółem.
Nazwa urzędu		Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika		Wskaźnik ten pokazuje, czy urząd stara się ograniczać koszty administracyjne w dłuższych okresach czasu.
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Całkowita wielkość środków budżetowych przeznaczona na administrację razy 100%.
	Mianownik	Całkowita wielkość budżetu jednostki samorządu terytorialnego w danym roku budżetowym
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		Środki budżetowe przeznaczone na administrację rozumiane są jako środki na utrzymanie przedstawicieli wybieralnych oraz na utrzymanie administracji urzędu. Koszty administracyjne powinny objąć koszty we wszystkich działach budżetowych związane z wynagrodzeniami i ich pochodnymi, utrzymaniem jednostek oraz podatkami i opłatami związanymi z ich działalnością.
Interpretacja wartości wskaźnika		<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Z uwagi na brak bazy porównawczej nie jest możliwe rzetelne określenie pożądanej wartości wskaźnika. Określenie pożądanych wartości wskaźnika będzie możliwe po dokonaniu przynajmniej kilkukrotnego pomiaru oraz analizy przyczyn zmian wartości wskaźnika. Porównywanie wartości tego wskaźnika z wartościami wskaźnika dla innych jednostek wymaga analizy zasad funkcjonowania jednostek organizacyjnych, (jakie usługi realizowane są bezpośrednio przez urząd, jakie przez jednostki prawne, dla których samorząd jest organem założycielskim, a jakie zlecane są w drodze zamówień publicznych innym jednostkom prawnym).</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Wzrastające koszty administracyjne powinny zostać przeanalizowane pod kątem przyczyn takiego stanu rzeczy.</p>

Zarządzanie kadrami

Nazwa wskaźnika		10. Odsetek pracowników urzędu posiadających kwalifikacje odpowiadające zajmowanym stanowiskom
Nazwa urzędu		Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika		Wskaźnik ten pokazuje, czy urząd zatrudnia pracowników dysponujących kwalifikacjami wymaganymi do zajmowanych stanowisk.
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Całkowita liczba pracowników na stanowiskach kierowniczych i samodzielnych posiadających kwalifikacje wymagane dla danego stanowiska razy 100%.
	Mianownik	Całkowita liczba pracowników urzędu na stanowiskach kierowniczych i samodzielnych (według stanu na koniec roku)
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		Stwierdzenie, że pracownik zajmujący samodzielne lub kierownicze stanowisko posiada kwalifikacje wymagane dla danego stanowiska oznacza, że posiada wymagane wykształcenie, umiejętności, doświadczenie zawodowe oraz inne kwalifikacje odpowiadające wymaganiom zajmowanego stanowiska. Wskaźnik ten zakłada, że

Nazwa wskaźnika	10. Odsetek pracowników urzędu posiadających kwalifikacje odpowiadające zajmowanym stanowiskom
	każdy pracownik zajmujący stanowisko kierownicze i samodzielne posiada udokumentowane wykształcenie i że dokumentacja ta jest aktualizowana ilekroć podnosi on swoje kwalifikacje.
Interpretacja wartości wskaźnika	<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> z uwagi na to, że nie prowadzi się wyliczeń wartości tego wskaźnika, nie jest możliwe rzetelne założenie pożądanej wartości tego wskaźnika. Można przyjąć, że odsetek pracowników na stanowiskach samodzielnych i kierowniczych, których kwalifikacje odpowiadają zajmowanym stanowiskom kształtuje się na poziomie 85-95%, uznać należy za dobry. Odsetek niższy od podanego może wskazywać, że dana jednostka samorządu terytorialnego zatrudnia pracowników niewykwalifikowanych lub wymogi na stanowiska są zbyt wygórowane.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> W miarę upływu czasu odsetek pracowników posiadających kwalifikacje adekwatne do zajmowanych stanowisk powinien wzrastać. Jeżeli wartość wskaźnika spada, należy podjąć wysiłki w celu poznania przyczyn takiego stanu rzeczy.</p>

Nazwa wskaźnika	11. Stopień uczestnictwa pracowników w szkoleniach, konferencjach, itp.	
Nazwa urzędu	Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski	
Objaśnienie wskaźnika	Wskaźnik ten pokazuje udział pracowników podnoszących swe kwalifikacje w ogólnej ilości pracowników urzędu.	
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Ilość osobo-dni szkoleniowych w danym roku.
	Mianownik	Całkowita liczba pracowników urzędu (według stanu na koniec roku).
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych	W celu obliczenia licznika należy zsumować ogólną ilość osobo-dni pracowników biorących udział w kursach i szkoleniach, konferencjach, studiach podyplomowych, itp. w danym roku.	
Interpretacja wartości wskaźnika	<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 w górę. Jeżeli wartość tego wskaźnika wynosi 0, oznacza to, że urząd nie inwestuje w szkolenia i rozwój zawodowy pracowników. Z uwagi na brak bazy porównawczej nie jest możliwe rzetelne określenie pożądanej wartości wskaźnika. Średni udział można wyliczyć dla każdego urzędu i potraktować ją punkt odniesienia dla kolejnych pomiarów.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Stopniowe zmiany wartości wskaźnika mogą oznaczać naturalne dochodzenie do optymalnego poziomu szkoleń, lecz nagły spadek jego wartości może sygnalizować, że urząd zaprzestał realizować program szkoleń i doskonalenia zawodowego.</p>	

Nazwa wskaźnika	12. Odsetek pracowników, którzy ocenili swoje warunki pracy jako „dobre” lub „bardzo dobre”.
Nazwa urzędu	Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika	Wskaźnik ten pokazuje, czy pracownicy uważają urząd za miejsce satysfakcjonującej pracy. Obliczenie wartości wskaźnika jest możliwe tylko wtedy, gdy dana jednostka bada opinię pracowników.

Nazwa wskaźnika		12. Odsetek pracowników, którzy ocenili swoje warunki pracy jako „dobre” lub „bardzo dobre”.
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Liczba pracowników, którzy na pytanie o warunki pracy udzielili odpowiedzi „dobre” lub „bardzo dobre” razy 100%.
	Mianownik	Całkowita liczba pracowników urzędu (według stanu na koniec roku).
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		<p>W celu obliczenia wartości wskaźnika należy przeprowadzić przynajmniej raz do roku się badania ankietowe, w których pracowników prosi się o ocenę poziomu zadowolenia z warunków pracy. Ankieta zawierająca pytanie (lub pytania) na temat zadowolenia pracowników z warunków pracy w urzędzie zawierała będzie 5 możliwości odpowiedzi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bardzo dobre 2. Dobre 3. Dostateczne 4. Słabe 5. Bardzo słabe <p>Ankieta, umożliwiająca obliczenie wartości wskaźnika została zamieszczona poniżej opisu wskaźnika.</p>
Interpretacja wartości wskaźnika		<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Wartość wskaźnika dla pojedynczej obserwacji powinna utrzymywać się w górnym zakresie skali zadowolenia z warunków pracy. Z uwagi na brak bazy porównawczej nie jest możliwe rzetelne określenie pożądanej wartości wskaźnika. Można warunkowo przyjąć, że wskaźnik powinien zawierać się w przedziale około 80-90%. Jeżeli odsetek zadowolonych pracowników spada poniżej 50%, sugeruje to, że dana jednostka ma poważne problemy z szeregiem czynników, które składają się na warunki pracy.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> W miarę upływu czasu odsetek pracowników, którzy ocenili swoje warunki pracy jako „dobre” lub „bardzo dobre” powinien wzrastać. Można warunkowo przyjąć, że jednostki samorządu terytorialnego rzadko będą oceniane powyżej 90%. Jeżeli odsetek zadowolonych pracowników spada, jednostka powinna przeanalizować przyczyny takiego stanu rzeczy.</p>

Ankieta do obliczenia wartości wskaźnika nr 12				
pt.: Odsetek pracowników, którzy ocenili swoje warunki pracy jako „dobre” lub „bardzo dobre”.				
Kierownictwo urzędu gminy / starostwa powiatowego /urzędu marszałkowskiego powinno dbać o poprawę warunków pracy urzędników. Mając na celu podjęcie właściwych działania w tym kierunku, chcielibyśmy teraz poznać Pani/Pana opinię na ten temat.				
P 1. Proszę wskazać, jak Pani/Pan ocenia ogólne warunki pracy w urzędzie gminy / starostwie powiatowym / urzędzie marszałkowskim.				
1 Bardzo dobre	2 Dobre	3 Dostateczne	4 Słabe	5 Bardzo słabe
P 2. Proszę wskazać jak ocenia Pani/Pan warunki pracy w urzędzie gminy / starostwie powiatowym / urzędzie marszałkowskim w poszczególnych zakresach				
PROSZĘ ZAKREŚLIĆ KÓŁKIEM NUMER WYBRANEJ ODPOWIEDZI				

	Bardzo dobre	Dobre	Dostateczne	Słabe	Bardzo słabe
1. Wyposażenie stanowisk pracy	1	2	3	4	9
2. Możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji	1	2	3	4	9
3. Kwalifikacje i sprawność organizacyjna kadry kierowniczej	1	2	3	4	9
4. Morale pracowników	1	2	3	4	9
5. Uprzejmość urzędników	1	2	3	4	9
6. Stosowany system wynagradzania	1	2	3	4	9

Partycypacja publiczna i stymulowanie rozwoju społecznego

Nazwa wskaźnika		13. Procent budżetu przeznaczony na finansowanie inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych
Nazwa urzędu		Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika		Wskaźnik ten pokazuje, czy urząd zaangażowany jest we wspieranie inicjatyw podejmowanych przez mieszkańców i organizacje pozarządowe. Zakłada on, że inicjatywy podejmowane przez organizacje pozarządowe i różne grupy obywateli są nośnikami wartości społecznych, które przypuszczalnie pozostałyby niezrealizowane przez same tylko działania prowadzone lub nadzorowane przez władze lokalne.
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Całkowita wysokość środków budżetowych (bieżących i inwestycyjnych) przeznaczonych na finansowanie inicjatyw obywatelskich oraz inicjatyw organizacji pozarządowych razy 100%.
	Mianownik	Całkowita wysokość budżetu w danym roku.
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		<p>Dane do obliczenia wartości wskaźnika dostępne są w budżecie. Inicjatywa społeczna (lub inicjatywa obywatelska) to nieformalne zorganizowanie się grupy mieszkańców w celu rozwiązania problemu ważnego dla tej grupy. Inicjatywa społeczna różni się od organizacji pozarządowej tym, że powstaje na czas rozwiązania określonego problemu oraz nie posiada osobowości prawnej, którą posiadają organizacje pozarządowe. Inicjatywa społeczna</p> <p>Inicjatywy organizacji pozarządowych, to przedsięwzięcia realizowane przez organizacje pozarządowe. Urząd może udzielić wsparcia finansowego organizacjom pozarządowym np. organizując konkursy ofert dla organizacji pozarządowych, programy inicjatyw lokalnych lub wspierając finansowo pojedyncze wnioski grup obywatelskich. Obliczając wartość wskaźnika należy zsumować wydatki poniesione z budżetu na wsparcie obydwu typów inicjatyw.</p> <p>Należy zwrócić uwagę, że obok pomocy finansowej, wsparcie inicjatyw organizacji pozarządowych oraz inicjatyw społecznych może</p>

Nazwa wskaźnika	13. Procent budżetu przeznaczony na finansowanie inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych
	mieć również charakter organizacyjny i rzeczowy. Jednakże obliczając wartość wskaźnika nie uwzględnia się tego typu pomocy.
Interpretacja wartości wskaźnika	<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Ze względu na fakt, że środki budżetowe stanowią będą tylko część środków przyznawanych inicjatywom obywatelskim i organizacjom pozarządowym, rzeczywisty odsetek środków budżetowych przeznaczony na finansowanie inicjatyw będzie niewielki. Z uwagi na brak bazy porównawczej nie jest możliwe rzetelne określenie pożądanej wartości tego wskaźnika.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> W miarę upływu czasu odsetek środków przeznaczonych na finansowanie inicjatyw obywatelskich powinien wzrastać. Wzrost ten zależeć będzie między innymi od tego, czy dany urząd będzie dysponował większymi środkami określanymi jako wolne oraz od tego, czy z powodzeniem pozyskuje fundusze ze źródeł zewnętrznych.</p>

Nazwa wskaźnika	14. Liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych na 1000 mieszkańców	
Nazwa urzędu	Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski	
Objaśnienie wskaźnika	Wskaźnik ten odzwierciedla stopień samoorganizacji i intensywność aktywności obywatelskiej w danej społeczności. Pośrednio, liczba organizacji pozarządowych działających na danym terenie wskazuje, czy dany samorząd wspiera inicjatywy podejmowane przez te organizacje.	
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Całkowita liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych (według oficjalnego rejestru takich organizacji).
	Mianownik	Liczba mieszkańców danej jednostki samorządu terytorialnego podzielona przez 1000.
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych	Organizacjami pozarządowymi są osoby prawne lub jednostki nie posiadające osobowości prawnej, które nie są jednostkami sektora finansów publicznych oraz nie działają w celu osiągnięcia zysku, w tym fundacje i stowarzyszenia. Dane do obliczenia wartości wskaźnika należy uzyskać z Krajowego Rejestru Sądowego, prowadzonego przez sądy rejonowe, gdzie ewidencjonowane są organizacje pozarządowe.	
Interpretacja wartości wskaźnika	<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Pierwsze obliczenie wartości wskaźnika będzie stanowiło punkt odniesienia dla przyszłych wyliczeń oraz interpretacji wartości wskaźników.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Określenie pożądanej wartości wskaźnika przed dokonaniem przynajmniej kilku pomiarów oraz analizy przyczyn, podobnie jak i pozostałych większości pozostałych wskaźników byłoby jedynie czystą spekulacją. Spadek liczby organizacji pozarządowych na 1000 mieszkańców można interpretować na dwa sposoby. Po pierwsze, w społeczności mogło działać zbyt wiele takich organizacji i spadek ich liczby był po prostu korektą wymuszoną przez rynek. Po drugie, liczba tych organizacji może obniżyć się z innych przyczyn, niż pogorszenie sytuacji rynkowej, co powinno skutkować podjęciem analiz takiego stanu rzeczy.</p>	

Stymulowanie rozwoju gospodarczego

Nazwa wskaźnika		15. Liczba podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON na 1000 mieszkańców.
Nazwa urzędu		Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika		Wskaźnik ten mierzy poziom przedsiębiorczości, poprzez zestawienie liczby zarejestrowanych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w relacji do liczby mieszkańców danej jednostki samorządu terytorialnego.
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Liczba podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON
	Mianownik	Liczba mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego podzielona przez 1000
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		Dane na temat liczby podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON dostępne są w oficjalnych publikacjach statystycznych, w tym m.in. na stronie internetowej Głównego Urzędu Statystycznego www.stat.gov.pl , (Bank Danych Regionalnych)
Interpretacja wartości wskaźnika		<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Niska wartość wskaźnika oznacza, że na terenie danej jednostki samorządu terytorialnego obserwuje się niską aktywność gospodarczą lub działalność gospodarcza jest zdominowana przez duże przedsiębiorstwa. Wartość każdego wskaźnika musi być zinterpretowana indywidualnie, z uwzględnieniem lokalnych lub regionalnych warunków.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Zmiany wartości wskaźnika w perspektywie czasu będą wymagać właściwej interpretacji (np. wzrost liczby małych podmiotów, spadek liczby dużych przedsiębiorstw, spadek liczby małych podmiotów, wzrost liczby dużych przedsiębiorstw oraz inne warianty pośrednie).</p>

Nazwa wskaźnika		16. Dochody budżetu państwa z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych (CIT), gromadzonego na terenie jednostki samorządu terytorialnego na 1 mieszkańca.
Nazwa urzędu		Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika		Wskaźnik ten pokazuje, jaki jest średni poziom dochodowości przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie jednostki samorządu terytorialnego.
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Łączna wartość wpłat do budżetu państwa kwot z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych (CIT) przez przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie jednostki samorządu terytorialnego w zakończonym roku finansowym
	Mianownik	Liczba mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego.
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		Dane do obliczenia wartości wskaźnika są gromadzone przez urzędy skarbowe lub urzędy statystyczne. Urząd powinien zwrócić się po odpowiednio zagregowane dane do jednego z tych urzędów.

Nazwa wskaźnika	16. Dochody budżetu państwa z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych (CIT), gromadzonego na terenie jednostki samorządu terytorialnego na 1 mieszkańca.
Interpretacja wartości wskaźnika	<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Niska wartość wskaźnika oznacza, że średni poziom dochodów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie jednostki samorządu terytorialnego jest niski.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Wartość wskaźnika powinna zwiększać się w czasie, co oznacza, że średni poziom dochodów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie jednostki samorządu terytorialnego wzrasta z roku na rok</p>

Nazwa wskaźnika	17. Dochody budżetu państwa z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT), gromadzonego na terenie jednostki samorządu terytorialnego na 1 mieszkańca.	
Nazwa urzędu	Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski	
Objaśnienie wskaźnika	Wskaźnik ten pokazuje, jaki jest średni poziom dochodowości mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego.	
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Łączna wartość wpłat do budżetu państwa kwot z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT) przez mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego w zakończonym roku finansowym.
	Mianownik	Liczba mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego.
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych	Dane do obliczenia wartości wskaźnika są gromadzone przez urzędy skarbowe lub urzędy statystyczne. Urząd powinien zwrócić się po odpowiednio zagregowane dane do jednego z tych urzędów.	
Interpretacja wartości wskaźnika	<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Niska wartość wskaźnika oznacza, że średni poziom dochodów uzyskiwanych przez mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego jest niski.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Wartość wskaźnika powinna zwiększać się w czasie, co oznacza, że średni poziom dochodów mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego wzrasta z roku na rok.</p>	

Zarządzanie projektami	
Nazwa wskaźnika	18. Średnia wielkość środków uzyskanych ze źródeł zewnętrznych na finansowanie projektów w relacji do budżetu.
Nazwa urzędu	Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika	Wskaźnik ten pokazuje, jaki jest udział środków finansowych pozyskanych z zewnętrznych źródeł w budżecie jednostki samorządu terytorialnego. Poprzez projekt rozumie się tu przedsięwzięcia o określonym budżecie, które są inspirowane przez jednostkę samorządu terytorialnego.

Zarządzanie projektami		
Nazwa wskaźnika		18. Średnia wielkość środków uzyskanych ze źródeł zewnętrznych na finansowanie projektów w relacji do budżetu.
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Średnia wielkość środków ze źródeł zewnętrznych przeznaczonych na finansowanie projektów (zadań inwestycyjnych i nie inwestycyjnych realizowanych przez jednostkę) w ostatnich trzech latach razy 100%.
	Mianownik	Średnia wysokość budżetu jednostki samorządu terytorialnego w ostatnich trzech latach budżetowych.
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		Dane do licznika należy uzyskać uśredniając sumę wszystkich środków, które jednostka samorządu terytorialnego wydatkowała z zewnętrznych źródeł finansowania w ostatnich trzech latach. Dane do mianownika należy uzyskać ze sprawozdań z wykonania budżetu za ostatnie trzy lata.
Interpretacja wartości wskaźnika		<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Wiele jednostek samorządu terytorialnego nie otrzymuje żadnego wsparcia ze strony innych organizacji (programów pomocowych) - w takiej sytuacji wartość wskaźnika wynosić będzie zero. Z uwagi na brak bazy porównawczej nie jest możliwe rzetelne określenie pożądanej wartości wskaźnika.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Wzrost wartości wskaźnika jest sygnałem, że samorząd odnosi sukcesy w zdobywaniu finansowania ze strony donorów zewnętrznych. Prawdziwym wyzwaniem będzie wysokiej wartości wskaźnika w dłuższym okresie czasu.</p>

Nazwa wskaźnika		19. Skuteczność ubiegania się o środki z zewnętrznych źródeł finansowania
Nazwa urzędu		Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika		Wskaźnik ten pokazuje, czy urząd jest skuteczny w zdobywaniu środków zewnętrznych na finansowanie projektów.
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Całkowita wielkość środków finansowych uzyskanych ze źródeł zewnętrznych na realizację projektów razy 100%.
	Mianownik	Całkowita wielkość środków na realizację projektów, o przyznanie których wnioskowano.
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		Dane do obliczenia wartości wskaźnika należy uzyskać z podpisanych umów na finansowanie projektów znajdujących się w rejestrach umów prowadzonych przez urzędy
Interpretacja wartości wskaźnika		<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 do 100%. Im wartość wskaźnika jest wyższa, tym wyższa jest skuteczność urzędu w pozyskiwaniu środków finansowych na realizację projektów. Jeżeli dany urząd nie zdobywa wsparcia zewnętrznego dla swoich projektów, wskaźnik ten będzie miał wartość 0%. Może to oznaczać, że wnioski składane przez daną jednostkę samorządu nie spełniają wymagań stawianych przez instytucje zewnętrzne lub, że jednostka nie angażuje wystarczającego czasu i środków do skutecznego napisania wniosków.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> W miarę upływu czasu wartość</p>

Nazwa wskaźnika	19. Skuteczność ubiegania się o środki z zewnętrznych źródeł finansowania
	Wskaźnika powinna wzrastać, co oznacza, że urząd stale doskonali swoje kwalifikacje w zakresie ubiegania się o środki zewnętrzne na realizację projektów. Jeżeli dla danego samorządu wskaźnik ten ma niską wartość i nie wzrasta, samorząd taki powinien poszukać pomocy z zewnątrz w celu przeanalizowania i poprawy jakości składanych wniosków.

Współpraca pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego	
Nazwa wskaźnika	20. Udział środków finansowych przeznaczonych na realizację przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami w budżecie ogółem.
Nazwa urzędu	Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika	Wskaźnik ten pokazuje, czy urząd aktywnie współdziała z innymi jednostkami samorządu terytorialnego w realizacji wspólnych przedsięwzięć.
Metoda obliczania wskaźników	Licznik
	Mianownik
	Całkowita wysokość środków finansowych ponoszonych przez jednostkę samorządu na realizację przedsięwzięć wspólne z innymi jednostkami samorządu w danym roku budżetowym.
	Wysokość budżetu jednostki samorządu w danym roku budżetowym.
Wartość wskaźnika	
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych	Wszystkie dane do obliczenia wartości wskaźnika można uzyskać ze sprawozdania z wykonania budżetu lub szczegółowych danych budżetowych, będących w posiadaniu wydziału finansowego.
Interpretacja wartości wskaźnika	<i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Z uwagi na brak bazy porównawczej nie jest możliwe rzetelne określenie pożądanej wartości wskaźnika. <i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Wartość wskaźnika będzie ulegać zmianie w czasie, co będzie oznaczało, że zmienia się zakres finansowego udziału jednostki w przedsięwzięciach realizowanych we współpracy z innymi jednostkami samorządu. Obniżająca się wartość wskaźnika może być wynikiem osłabiania się relacji z innymi jednostkami samorządu terytorialnego, barierami finansowymi itp.

Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji	
Nazwa wskaźnika	21. Udział urzędników, radnych i członków organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego w szkoleniach, poświęconych zagadnieniom etyki w administracji publicznej.
Nazwa urzędu	Urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski
Objaśnienie wskaźnika	Wskaźnik mierzy zainteresowanie samorządu problematyką etyki, poprzez udział urzędników radnych i członków organu wykonawczego, w szkoleniach poświęconych etyce w administracji publicznej.

Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji		
Nazwa wskaźnika		
21. Udział urzędników, radnych i członków organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego w szkoleniach, poświęconych zagadnieniom etyki w administracji publicznej.		
Metoda obliczania wskaźników	Licznik	Łączna liczba godzin uczestnictwa urzędników, radnych i członków organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego w szkoleniach, poświęconych zagadnieniom etyki w administracji publicznej w danym roku.
	Mianownik	Łączna liczba urzędników, radnych i członków organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego.
Wartość wskaźnika		
Opis sposobu pozyskania lub zestawienia danych		W celu obliczenia wartości wskaźnika konieczne jest prowadzenie ewidencji szkoleń. Należy zwrócić uwagę, że w celu obliczenia wartości licznika oraz mianownika wskaźnika należy pomnożyć liczbę uczestników szkoleń przez liczbę godzin odpowiednich szkoleń.
Interpretacja wartości wskaźnika		<p><i>Interpretacja na podstawie pojedynczej obserwacji:</i> Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 w górę. Każda wartość wskaźnika większa niż 0 oznacza, że urzędnicy, radni i członkowie organu wykonawczego uczestniczyli w danym roku szkoleniach poświęconych etyce w administracji w samorządzie.</p> <p><i>Interpretacja z perspektywy czasu:</i> Wskaźnik powinien perspektywie każdym roku przyjmować wartości wyższe od 0. Optymalnie, jeżeli wskaźnik ustabilizuje się na pewnym poziomie. Nie jest jednak możliwe określenie z góry pożądanej wartości tego wskaźnika.</p>

4 Interpretacja wartości wskaźników – synteza

Poniżej przedstawiono wartości służące interpretacji wskaźników. Zestawienie stanowi wyjściową propozycję ekspercką. Zweryfikowanie wartości optymalnych oraz wartości krytycznych wskaźników będzie możliwe w wyniku oceny stosowania wskaźników w jednostkach samorządowych (gminach, powiatach i samorządach wojewódzkich) oraz stworzenia bazy porównawczej.

Obecnie dla każdego wskaźnika zostały zaproponowane przedziały możliwych do osiągnięcia wartości, wartości optymalne – zalecane dla jednostek oraz wartości krytyczne, których przekroczenie powinno skutkować przeprowadzeniem przez jednostkę szczegółowej analizy zaistniałej sytuacji oraz przygotowania odpowiednich procedur naprawczych pozwalających na zmianę niekorzystnych trendów.

Tabela 3

Interpretacja wartości wskaźników

Nr wskaźnika	Osiągane wartości	Wartości optymalne	Wartości, których przekroczenie wymaga wprowadzenia procedur naprawczych
Zarządzanie strategiczne i finansowe			
1. Odsetek pracowników urzędu/radnych / mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego, którzy popierają cele strategiczne	0-100%	$\geq 55\%$	< 40% (łącznie z osobami, które wybrały odpowiedź „ani popieram, ani nie popieram”)
2. Udział wolnych środków netto w dochodach budżetu ogółem	0-100%	$\geq 10\%$	< 2%
3. Odsetek obywateli, którzy uważają, że jakość ich życia poprawia się	0-100%	$\geq 60\%$	< 30% (łącznie z osobami, które wybrały odpowiedź „nie zmieniła się”)
4. Poziom odchyień wydatków budżetowych	$\geq 0\%$	$\leq 2\%$	> 5%
5. Odsetek regulowanych należności z tytułu podatku od nieruchomości	0-100%	$\geq 95\%$	< 85%
6. Odsetek zobowiązań regulowanych terminowo	0-100%	$\geq 95\%$	< 75%
Organizacja i funkcjonowanie urzędu			
7. Średni czas rozpatrywania wniosku o wydanie pozwolenia na budowę - od złożenia do wydania ostatecznej decyzji pozytywnej lub odmownej	> 0 dni	≤ 20 dni	> 60 dni
8. Odsetek klientów, oceniających obsługę w urzędzie jako „dobrą” lub „bardzo dobrą”	0-100%	$\geq 75\%$	< 40% (łącznie z osobami, które wybrały odpowiedź

Nr wskaźnika	Osiągane wartości	Wartości optymalne	Wartości, których przekroczenie wymaga wprowadzenia procedur naprawczych
			„ani zadowolony, ani niezadowolony”
9. Udział kosztów administracyjnych w kosztach funkcjonowania samorządu ogółem.	0-100%	$\leq 15\%$	$> 30\%$
Zarządzanie kadrami			
10. Odsetek pracowników urzędu posiadających kwalifikacje odpowiadające zajmowanym stanowiskom	0-100%	$\geq 85\%$	$< 60\%$
11. Stopień uczestnictwa pracowników w szkoleniach, konferencjach, itp.	≥ 0	≥ 8 dni/rok	< 2 dni/rok
12. Odsetek pracowników, którzy ocenili swoje warunki pracy jako „dobre” lub „bardzo dobre”.	0-100%	$\geq 85\%$	$< 60\%$
Partycypacja publiczna i stymulowanie rozwoju społecznego			
13. Procent budżetu przeznaczony na finansowanie inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych	$\geq 0\%$	$\geq 1\%$	0,05%
14. Liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych na 1000 mieszkańców	> 0	Nie określono	Nie określono
Stymulowanie rozwoju gospodarczego			
15. Liczba podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON na 1000 mieszkańców.	> 0	≥ 100	Nie określono
16. Dochody budżetu państwa z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych (CIT), gromadzonego na terenie jednostki samorządu terytorialnego na 1 mieszkańca.	> 0	Nie określono	Nie określono
17. Dochody budżetu państwa z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT), gromadzonego na terenie jednostki samorządu terytorialnego na 1 mieszkańca.	> 0	Nie określono	Nie określono
Zarządzanie projektami			
18. Średnia wielkość środków uzyskanych ze źródeł zewnętrznych na finansowanie projektów w relacji do budżetu.	≥ 0	$\geq 5\%$	$< 0,2\%$
19. Skuteczność ubiegania się o	0-100%	$\geq 25\%$	$< 10\%$

Nr wskaźnika	Osiągane wartości	Wartości optymalne	Wartości, których przekroczenie wymaga wprowadzenia procedur naprawczych
środki z zewnętrznych źródeł finansowania			
Współpraca pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego			
20. Udział środków finansowych przeznaczonych na realizację przedsięwzięć we współpracy z innymi jednostkami w budżecie ogółem.	≥ 0%	> 0%	0%
Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji			
21. Udział urzędników, radnych i członków organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego w szkoleniach, poświęconych zagadnieniom etyki w administracji publicznej.	≥ 0 godz./rok	> 4 godz./rok	= 0 godz./rok