

Opinia analiza potrzeby i sposobu monitorowania usług i finansów jednostek samorządu terytorialnego (JST) oraz koncepcji opracowania standardu usług informatycznych

Robert Mroziński

Wprowadzenie

Zgodnie z nowoczesnymi teoriami zarządzania organizacją, teoretyczną podstawą skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, wprowadzonej zapisami ustawy o finansach publicznych, jest koncepcja tzw. Nowego Zarządzania Publicznego (New Public Management). W szczególności cechuje ją, zdaniem Ch. Hooda: wprowadzenie profesjonalnego (menedżerskiego) zarządzania, zdefiniowane jasno określone standardy i mierniki, a przede wszystkim położenie większego nacisku na kontrolę wyników oraz nastawienie na dezagregację jednostek sektora publicznego, a dodatkowo wprowadzenie swoistej konkurencji do sektora publicznego, w tym także wykorzystanie w sektorze publicznym metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym oraz większa dyscyplina i oszczędność wykorzystania zasobów. Istotą Nowego Zarządzania Publicznego jest zatem przyjęcie w zarządzaniu orientacji strategicznej, której główną korzyścią jest oryginalność, kreatywność oraz umiejętność jej urzeczywistnienia ale także wykorzystanie instrumentów i mechanizmów rynkowych oraz ukierunkowanie na osiąganie wyników dzięki stosowaniu kontroli zarządczej i odpowiednich mechanizmów monitorowania.

Wprowadzając termin kontroli zarządczej w miejsce wcześniejszej kontroli finansowej, ustawodawca zmierzał do usprawnienia zarządzania w sektorze publicznym, w tym również w sektorze samorządowym, poprzez ewolucyjne odchodzenie od zasad idealnej biurokracji weberowskiej w kierunku modelu menedżerskiego. Kontrola zarządcza, poprzez jej dopasowanie do rzeczywistych potrzeb, może pomóc zwolennikom i liderom zmian w JST, a za ich pośrednictwem wszystkim interesariuszom tych jednostek, we wdrożeniu myślenia strategicznego, które charak-

teryzuje oryginalność, kreatywność i siła wyobraźni, chęć tworzenia czegoś nowego oraz umiejętność jego urzeczywistnienia. Myślenie strategiczne to zdolność do postrzegania, uświadamiania sobie, rozumowania i wnioskowania o charakterze diagnostyczno-prognostycznym. Polega ono na interdyscyplinarnym podejściu do zjawisk i procesów zachodzących w każdej JST, a zawierających dużą liczbę czynników nieznanych lub niepewnych.

Realizacja koncepcji społeczeństwa informacyjnego polega zatem na usprawnieniu obsługi obywatela i przedsiębiorcy ale także innego podmiotu administracji publicznej oraz stworzeniu takiej możliwości świadczenia usług przez administrację publiczną za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej, która choć wymaga budowy i technicznej integracji systemów informatycznych funkcjonujących w administracji publicznej w oparciu o techniczne jednolite standardy interfejsów i ustrukturyzowane formaty danych to jest efektywna, prosta i możliwa do osiągnięcia w ramach dostępnych środków i możliwości.

Instrumentami, dostępnymi pracownikom administracji publicznej a w szczególności JST, umożliwiającymi kontrolę jakości i integralności systemów informatycznych są standardy informacyjne i teleinformatyczne. Tak więc to jakość standardów informatycznych decyduje o jakości informacji oraz o efektywności funkcjonalnej, technicznej i ekonomicznej systemów teleinformatycznych administracji. W szczególności więc stosowanie jednolitych standardów ICT decyduje zatem o zakresie integralności i współdziałania systemów informatycznych.

Dane potrzebne do zarządzania jednostką samorządu znajdują się w wielu systemach transakcyjnych lub gromadzone są w arkuszach kalkulacyjnych, a scalanie ich jest pracochłonne, męczące i nie gwarantuje dostępu do danych w czasie, gdy są rzeczywistnie potrzebne.

Przed wejściem w życie ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (u.i.d.p) i odpowiednich rozporządzeń urzędy jednostek samorządu terytorialnego wdrażając rozwiązania informatyczne samodzielnie próbowały stawić czoła wielu problemom związanym z wyborem odpowiednich formatów i systemów, które bardzo często były niekompatybilne i nie dawały możliwości zintegrowania z innymi systemami funkcjonującymi nie tylko na szczeblu rządowym, ale również w ramach tego samego urzędu. Takie zdecentralizowane podejście, niekoordynowane w skali krajowej i regionalnej powodowało powstawanie swoistych „wysp informatyzacji”. Praktyka pokazuje również, że informatyzacja w samorządach polegała często na narzucaniu poszczególnym szczeblom gotowych rozwiązań technologicznych, a nie na wymianie danych na podstawie powszechnych standardów wymiany danych i interoperacyjności systemów. Lokalni decydenci często stawiani są w sytuacji wprowadzania odgórnie narzuconych systemów i rozwiązań często niebiorących pod uwagę lokalnej specyfiki bądź wykorzystywanych od lat rozwiązań.

Osiągnięcie takiego stanu będzie możliwe wyłącznie w sytuacji:

- ścisłego organizacyjnego i koncepcyjno-technicznego współdziałania administracji rządowej i samorządowej, którego odzwierciedleniem jest Linia Współpracy,
- uzgodnienia ram architektonicznych stymulujących modernizację, wspólnej dla rządu i samorządu, infrastruktury informacyjnej, z jasno określonym miejscem i rolą takich projektów
- realizacji analizy i ponownego zdefiniowania procesów i procedur administracyjnych pod kątem wykorzystania nowych możliwości technologii informatycznych,
- kontynuacji prac tworzących podstawy do zarządzania referencyjnością i interoperacyjnością w ramach wspólnej infrastruktury informacyjnej państwa,
- włączenia się do współpracy gestorów najważniejszych obecnie realizowanych systemów, wymagających jednocześnie współdziałania z systemami samorządowymi i systemami centralnymi

Podsumowując należy zwrócić uwagę na fakt, iż tylko w relatywnie nielicznych JST występują narzędzia potrzebne do sprawnego zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Skuteczne i adekwatne do potrzeb monitorowanie niezbędne jest we wszystkich dziedzinach zarządzania. Większość JST nie wprowadziło jak dotychczas skutecznie i efektywnie działających narzędzi do monitorowania ich funkcjonowania jak np. budżetu zadaniowego, tym samym system ewidencji księgowej a także stosowane obecnie systemy informatyczne nie pozwalają na pełne gromadzenie, przetwarzanie, porównywanie i analizowanie danych niezbędnych dla kadry kierowniczej w podejmowaniu bieżących decyzji zarządczych. Dla sprawnego podejmowania decyzji kierownictwu brakuje informacji,

opartej na faktach, nt. efektów, kosztów poszczególnych produktów/ usług oraz osiągniętych celach strategicznych.

Analiza potrzeb JST w zakresie narzędzi informatycznych do monitorowania

Analiza rzeczywistych potrzeb JST w zakresie narzędzi informatycznych do monitorowania działalności samorządów pod kątem efektywności ich działania, a w szczególności kontroli wydatkowania środków finansowych powinna być podstawą do podejmowania decyzji o rozpoczęciu ustrukturyzowanych i planowanych działań w zakresie wdrożenia stosownych rozwiązań informatyczno-organizacyjnych.

Przedmiotem niniejszej Opinii jest ramowe określenie możliwości zdefiniowania warunków i możliwości do opracowania założeń do budowy rozwiązania informatycznego mającego na celu udostępnienia przez min. Jednostki Samorządu Terytorialnego obywatelowi i przedsiębiorcy nowych jakościowo, zintegrowanych usług elektronicznej administracji, zbudowanych w oparciu o jednolitą infrastrukturę teleinformatyczną służącego do prezentacji wyników analiz i raportów mogących być opracowanymi jako sposób prezentacji danych przedstawiających wskaźniki działania JST, zarówno te finansowe jak i statystyczne. Zakłada się, że realizacja tego typu działań w zakładanym kształcie zniweluje różnice w stopniu informatyzacji poszczególnych JST oraz urzędów. Stworzenie stosownego rozwiązania informatycznego pozwoliłoby uzyskać całej administracji (choć nie tylko samorządowej) wartość dodaną, niemożliwą do uzyskania w systemach informatycznych pojedynczego JST lub urzędu a zarazem byłoby ważnym krokiem do likwidacji szkodliwego zjawiska „silosowości” systemów polskiej administracji publicznej. Informacje uzyskane z doświadczeń eksploatacji dotychczas wykorzystywanych systemów wskazują, że urzędy są zainteresowane uruchamianiem nowych jakościowo zintegrowanych usług elektronicznych. Należy podkreślić, że przedstawione w niniejszym dokumencie rozważania stanowią jedno z działań zmierzających do zbudowania spójnego i efektywnego systemu informacyjnego dla JST wpisującego się w plany budowy systemu informatycznego Państwa, jakie zostały przedstawione w Raporcie „Polska 2.0”.

Uznając fakt, że zastosowanie nowych technik, w tym wykorzystanie nowych osiągnięć informatycznych, może stanowić podstawę do uzyskania szybszej, lepszej i efektywniejszej obsługi publicznej społeczeństwa i dostarczając ryzyko zagrożeń jakie niesie niedostateczna koordynacja działań poszczególnych jednostek administracji publicznej w tym zakresie, przedstawia się niniejszy dokument w przekonaniu, że przyczyni się do uniknięcia

braku spójności i powielania rozwiązań, a także eliminacji nieefektywnych rozwiązań w zakresie informatyzacji administracji publicznej w tym i samorządowej.

W wymiarze praktycznym ważnym aspektem rozpatrywanych działań jest więc wzięcie po uwagę, że oprócz procesów koordynacyjnych o charakterze prawno-decyzyjnym, dla potrzeb zadań dotyczących wdrażania systemów informatycznych, istnieje także potrzeba koordynacji procesów niższego poziomu, o charakterze koncepcyjno-technicznym, odnoszących się wprost do interoperacyjnego współdziałania systemów całej administracji publicznej, czyli zarówno administracji rządowej, jak i samorządowej. Potrzeba tego typu działań została zidentyfikowana w toku konsultacji, zwłaszcza ze środowiskiem samorządowym. W efekcie tych działań przyjęto, że należy podjąć inicjatywę stworzenia i wdrożenia mechanizmów koordynacyjnych skupionych na procesach koncepcyjno-technicznych dla których podstawą koordynacyjną jest Linia Współpracy.

W szczególności potrzeba podjęcia tego typu zadań koordynacyjnych wynikała z faktu równoległego inicjowania i prowadzenia, często niedostatecznie skoordynowanych, wielu projektów o znaczącej wartości bez wystarczającego uwzględnienia konieczności zapewnienia interoperacyjności oraz skutecznego stosowania zasad reużywalności lub współużytkowania istniejących, bądź powstających produktów co pozostaje w bezpośredniej korelacji z barierami rozwoju systemów zarządzania i monitorowania.

Jako najczęstszą barierę wykorzystania i rozwoju systemów informacyjnych zarządzania zainteresowani wskazywali:

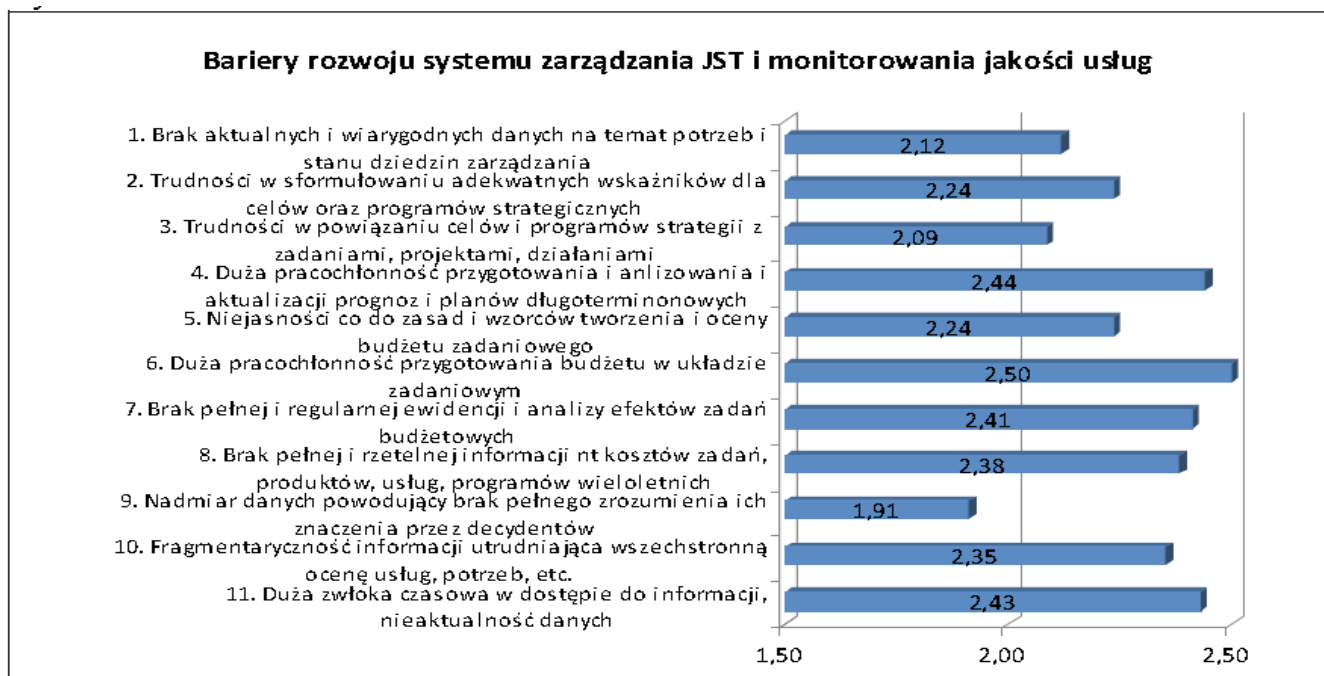
- a) dużą pracochłonność przygotowania budżetu w układzie zadaniowym,
- b) dużą pracochłonność przygotowania, analizowania i aktualizacji prognoz i planów długoterminowych,
- c) dużą zwłokę czasową w dostępie do informacji, nieaktualność danych.

Natomiast jako obszary najważniejszych zmian w celu poprawy jakości i rozwoju systemu informacyjnego zainteresowani wskazali:

- a) zmniejszenie pracochłonności przygotowania, analizowania i aktualizacji budżetu w układzie zadaniowym przez odpowiednie wsparcie informatyczne,
- b) wdrożenie pełnej i regularnej ewidencji i analizy efektów poszczególnych zadań, produktów, usług, programów,
- c) stworzenie kompleksowego, spójnego systemu informacyjnego zapewniającego wieloaspektowy i wielowymiarowy obraz sytuacji i ocenę jakości usług.

Istotą rozwoju społeczeństwa informacyjnego i jednocześnie osiągnięcia celów modernizacji państwa jest konsekwentne rozszerzenie zbioru usług publicznych udostępnianych drogą elektroniczną w sposób, który zapewni m. in.:

- dla każdego procesu w relacjach obywatel – administracja i przedsiębiorca – administracja możliwości jego pełnej lub częściowej realizacji (co najmniej zainicjowania) drogą elektroniczną,



Źródło: Raport z badania ankietowego na temat uwarunkowań, potrzeb oraz preferowanych form wsparcia w zakresie doskonalenia systemów zarządzania i monitorowania jakości usług jednostek samorządu terytorialnego w Polsce

- „odmiejscowiony” i realizowany zgodnie z zasadą „braku wykluczenia” dostęp do usług realizowanych drogą elektroniczną,
- „transparentność” administracji, ograniczającą ryzyko działań nierzetelnych, stroniczych, nieterminowych, osiągniętą głównie dzięki elektronicznej realizacji zadań publicznych w szczególności postępowania administracyjnego,
- bezpośredni dostęp do danych niezbędnych do realizacji zadań publicznych drogą elektroniczną,
- automatyzację i usprawnienie (m.in. poprzez skrócenie czasu realizacji, eliminację nośników papierowych, kompleksową obsługę, ...) procesów administracyjnych.

Biorąc pod uwagę, że system informacyjny administracji publicznej w tym także to co jest adresowane do JST, jest podstawowym elementem całościowo pojętego systemu informacyjnego państwa można przyjąć, że unowocześnienie jego funkcjonowania będzie miało zasadniczy wpływ na funkcjonowanie całego państwa ale w szczególności JST gdzie mają miejsce najważniejsze i najbardziej intensywne korelacje obywatel – administracja. Stąd, mimo iż dla w szczególności administracji samorządowej choć w ogólności publicznej dziedziną oddziaływania są przede wszystkim relacje między podmiotami tejże administracji, a obywatelami oraz przedsiębiorcami to w efekcie prace modernizacyjne będą oddziaływać również na pozostałe relacje. Tymczasem budowany przez dziesiątki lat układ organizacyjno-prawny informatyzacji administracji publicznej doprowadził do atomizacji systemów i zasobów informacyjnych, w tym rejestrów publicznych oraz zbiorów danych analityczno-zarządczych.

W efekcie powstała silosowa infrastruktura informacyjna, która jest poważną barierą dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Zniesienie lub ograniczenie skutków tej bariery nie będzie możliwe bez stworzenia warunków dla współdziałania systemów informacyjnych jednostek administracji publicznej we wzajemnych relacjach oraz w relacjach z głównymi interesariuszami modernizacji funkcjonowania państwa, czyli obywatelami oraz podmiotami nie należącymi do administracji publicznej

Na podstawie wielu różnorodnych badań, analiz oraz doświadczenia interesariuszy można wyciągnąć wniosek, iż w procesach obsługi jednostek samorządu terytorialnego występują obecnie następujące problemy utrudniające obywatelom i przedsiębiorcom dostęp do informacji:

- Brak przyjaznego i elastycznego narzędzia umożliwiającego przeglądanie i analizę danych dotyczących budżetu jednostki (dane prezentowane w postaci statycznych dokumentów);
- Brak możliwości analizy budżetów jednostek samorządu terytorialnego (JST) i wykonania tych budżetów oraz brak informacji dot. efektywności realizacji zadań publicznych przez JST

- Brak w jednym miejscu informacji o wynikach jednostek samorządu terytorialnego, przy równoczesnym braku standardów publikacji informacji przez JST na ich stronach internetowych i zróżnicowana zawartość tych stron, co utrudnia obywatelom i przedsiębiorcom odnalezienie informacji;
- Brak narzędzi do pełnego wykorzystania danych zgromadzonych w centralnych bazach danych gromadzących informacje choćby tylko dane statystyczne pochodzące ze wszystkich JST, co uniemożliwia w szczególności analizy porównawcze;
- Brak scentralizowanej bazy danych o stawkach i zwolnieniach w podatkach lokalnych;
- Brak powszechnej możliwości złożenia deklaracji podatkowych przez Internet (dotyczy podatków lokalnych) wraz z jednoczesną możliwością zapłaty drogą elektroniczną.
- Brak powszechnie dostępnej i wystandaryzowanej usługi zdalnego składania wniosków do budżetu partycypacyjnego.
- Zbieranie informacji niestandardowych, w tym pozafinansowych, od jednostek samorządu terytorialnego jest wykonywane w sposób ręczny, najczęściej za pomocą poczty elektronicznej co naraża ten proces na zarówno wyciek danych jak i ryzyko ich zafałszowania lub pomyłki;
- Brak jest efektywnie wykorzystywanego mechanizmu umożliwiającego jednostkom nadrzędnym publikację instrukcji i wytycznych dotyczących tworzenia np. budżetu (co powoduje dużą liczbę zapytań ze strony JST)

Oprządkowanie informatyczne – wytyczne

W kontekście celów „Programu Zintegrowanej Informatyzacji Państwa” (PZIP) a w jego ramach określonej architektury korporacyjnej podmiotów publicznych – i będące jej częścią pryncypia, powinny wspierać uzyskanie wysokiej jakości elektronicznych usług publicznych w Polsce. Takie usługi wpisują się w cele i kierunki interwencji – zarówno Strategii Sprawne Państwo (Cel 1. Otwarty rząd, Cel 5. Efektywne świadczenie usług publicznych), a także w cele Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC). Ponadto, jak wynika z badań dokumentów strategicznych wybranych podmiotów administracji rządowej oraz samorządowej przeprowadzonych przez Zespół do spraw rozwoju strategii informatyzacji administracji publicznej stwierdzono, że istnieje w tym zakresie duża zbieżność strategii oraz planów z trzema przywołanymi dokumentami strategicznymi państwa.

W odniesieniu do chociażby powyżej przedstawionej pokrótce sytuacji należałoby rozważyć stworzenie rozwiązania informatycznego, które wspomogłoby eliminację obecnie występujących problemów i utrudnień w dostępie do

informacji. Próbą odpowiedzi na zdiagnozowane problemy mogłoby być zbudowanie rozwiązania (System) bazującego na hurtowni danych (WH) wraz systemem analityczno-raportowym (BI) wykorzystującym narzędzia klasy business intelligence, umożliwiającym jednocześnie konsolidację i agregację danych z JST, JO JST ale także wybranych danych pozyskanych z JSFP, a także danych z systemów zewnętrznych (np. z GUS, GUGiK).

Na podstawie zagregowanych danych będą mogły być wykonywane analizy i raporty, w tym analizy w układzie wielowymiarowym i czasowym. System mógłby udostępniać informacje zarządcze dotyczące finansów oraz danych statystycznych poszczególnych jednostek (JST, JO i innych jednostek określonych w wyniku szczegółowej analizy biznesowej). Będzie on mógł służyć w przygotowywaniu rutynowych raportów dotyczących różnych aspektów wybranych elementów finansów publicznych oraz raportów ad hoc przygotowywanych na zlecenie Kierownictwa jednostek, RIO, JST i instytucji kontrolnych. Wybrane dane i analizy (raporty predefiniowane) byłyby dostępne dla JST oraz dla obywateli jako usługi publiczne. Aby ułatwić ponowne użycie informacji publicznej tam, gdzie to tylko możliwe dane byłyby dostępne w formatach umożliwiającym ich automatyczne przetwarzanie.

System będzie mógł służyć w szczególności JST, dając im możliwość przeprowadzania analiz, w tym i finansowych czy statystycznych w zakresie własnych jednostek oraz jednostek im podległych ale także będzie mógł być w określonym zakresie funkcjonalności i danych, udostępniony obywatelom i przedsiębiorcom.

Na bazie bieżących analiz można stwierdzić, że jedną z kluczowych koncepcji informatyzacji jest wysokiej jakości elektroniczna usługa publiczna – świadczona z wykorzystaniem systemów teleinformatycznych podmiotów publicznych. Czynnikiem niezbędnym do uzyskania wysokiej

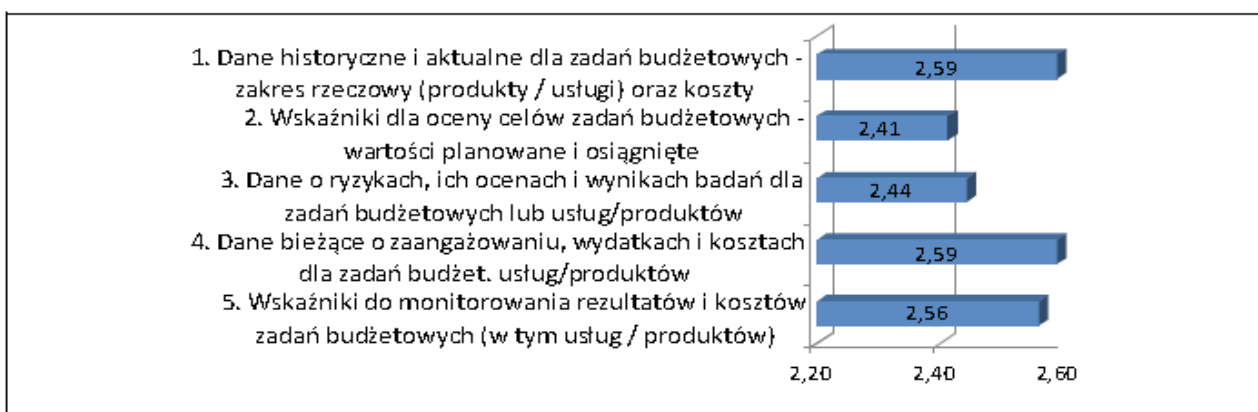
jakości usług, a także wspierających ich systemów teleinformatycznych, jest określenie zasad ich tworzenia oraz świadczenia.

Nie należy jednak utożsamiać elektronicznej usługi publicznej wyłącznie z systemem teleinformatycznym. Elektroniczna usługa publiczna, zgodnie z definicją MAiC dla pryncypiów tzw. „architektury korporacyjnej” państwa, to działanie podejmowane przez podmiot publiczny, polegające na umożliwieniu usługobiorcy realizacji obowiązku lub uprawnienia określonego przepisem prawa, realizowane z udziałem usługobiorcy za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Oznacza to, że projektując elektroniczną usługę publiczną należy uwzględnić nie tylko aspekty technologiczne, ale również prawne i organizacyjne.

Z tych względów przywołana powyżej definicja pryncypium architektury korporacyjnej została dostosowania do kontekstu elektronicznej usługi publicznej. Pryncypia architektury korporacyjnej podmiotów publicznych definiuje się – na potrzeby niniejszego opracowania – jako zbiór podstawowych, stabilnych zasad bazujących na celach strategicznych w zakresie informatyzacji państwa, które stanowią reprezentację całościowych potrzeb państwa w zakresie tworzenia wysokiej jakości elektronicznych usług publicznych.

Jako najważniejsze kierunki zmian oraz potrzeby Systemu (WH/BI) JST wskazały następujące potrzeby informacyjne:

- a) dane określające długofalowe zamierzenia samorządu (wskaźniki strategiczne), na które JST chce oddziaływać,
- b) lista programów wieloletnich (strategicznych/ sektorowych), historyczne i planowane ich zakresy oraz związane z nimi środki finansowe,
- c) lista zadań budżetowych, dane historyczne i planowane określające zakresy rzeczowe (wyrażone w liczbach) oraz koszty,



Źródło: Raport z badania ankietowego na temat uwarunkowań, potrzeb oraz preferowanych form wsparcia w zakresie doskonalenia systemów zarządzania i monitorowania jakości usług jednostek samorządu terytorialnego w Polsce

d) dane bieżące o zaangażowaniu, wydatkach i kosztach dla poszczególnych zadań budżetowych lub dostarczanych usług/produktów,

e) Wyniki monitorowania rezultatów, wskaźników i kosztów zadań budżetowych lub usług/produktów.

Tak pojęte podejście do budowy ujednoliconego w ramach państwa Sytemu (WH/BI) mogącego służyć zbieraniu i analizowaniu danych z sektora publicznego, a w szczególności z JST celem prezentacji opracowanych wskaźników stanowić może o dużej zmianie w efektywności działania tych jednostek ze względu na dostarczenie oczekiwanej informacji zarządczej stanowiącej podstawę do efektywnego, skutecznego i racjonalnego zarządzania JST.

Wytyczne dot. standardów realizacji usług

Celem opracowywania i wdrażania standardu realizacji usług w tym także publicznych jest wzmacnianie wspólnot samorządowych, jako wspólnoty obywateli. Zgodnie z zapisami art. 166 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej celem zaspokajania potrzeb wspólnot obywatelskich, jednostki samorządowe realizują zadania publiczne, w szczególności usługi, jako zadania własne. Propozycja opracowania wspólnego, zunifikowanego w ramach JST, standardu monitorowania efektywności ich realizacji ma w założeniach na celu, propozycję jak najbardziej korzystnego i rzetelnego dostarczania usług obywatelom przy wykorzystaniu zasobów społecznych i finansowych, umożliwiając jak najlepsze i racjonalne zarządzanie środkami będącymi w dyspozycji jednostek samorządu terytorialnego lub będących do dyspozycji w ramach realizacji tego typu działań. Propozycja opracowania wspólnego standardu pokazuje ścieżki działań, które powinny być wkomponowane w rozwiązania prawne i finansowe związane z rozwojem usług publicznych, opartych na rzeczywistych potrzebach i możliwościach finansowych JST ale także ogólnie pojętej administracji publicznej.

Jednostki samorządu terytorialnego (JST) planujące wdrożenie standardu usług publicznych w tym także tych dotyczących monitorowania funkcjonowania, muszą właściwie zdefiniować wykonywane przez nie zadania i sformułować je zgodnie z kompetencjami przypisanymi poszczególnym szczeblom samorządu (dla gmin, powiatów i województw). Po zdefiniowaniu zadań należy podjąć decyzję dotyczącą metody wdrożenia. Wdrażając np. budżet zadaniowy, należy zreorganizować dotychczasowe procesy planowania i zmodyfikować je w kierunku planowania opartego na partycypacji wydziałów merytorycznych oraz jednostek organizacyjnych w tworzeniu planu budżetu.

Wprowadzenie nowych zasad budżetowania wiąże się z powstaniem nowych obowiązków w zakresie formułowania zadań i podzadań oraz określania mierników oceny osiągnięcia celów. Z technicznoprawnego punktu widzenia uregulowanie zagadnień związanych ze standardami w drodze aktu wykonawczego jest zabiegiem uzasadnionym. Umożliwia bowiem stosunkowo szybkie dostosowywanie standardów do poziomu dość dynamicznie rozwijającego się obszaru informatycznego.

Ustawa o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (u.i.d.p) nie sprowadza jednak wszystkich wymogów do aktu wykonawczego, bowiem w zależności od rodzaju podmiotu, z którym będzie następować wymiana danych, system musi spełniać dodatkowo wymóg równego traktowania rozwiązań informatycznych. Tę zasadę ustalono w art. 13 ust. 2 u.i.d.p i dotyczy ona jedynie sytuacji, w której przekazanie danych dokonuje się pomiędzy podmiotem publicznym a podmiotem administracji rządowej. Chroni to jednostki samorządu terytorialnego przed koniecznością zmiany lub całkowitej wymiany systemu informatycznego, gdy ustawa nakłada obowiązek przekazywania określonych informacji do organów administracji rządowej. Negatywne konsekwencje ewentualnej niezgodności systemów stosowanych do wymiany informacji miałyby wówczas ponosić organ administracji rządowej, który musi znaleźć rozwiązanie techniczne zapewniające interoperacyjność systemu. Rozdział 3 ustawy przewiduje stworzenie mechanizmów prawotwórczych, które mają zapewnić interoperacyjność na trzech płaszczyznach, jakimi są:

1. stosowanie systemu teleinformatycznego,
2. prowadzenie rejestrów publicznych oraz
3. prowadzenie wymiany dokumentów w formie elektronicznej.

W odniesieniu do systemów teleinformatycznych ustawa wprowadza zasadę wykorzystywania systemów spełniających tzw. minimalne wymagania dla systemów teleinformatycznych. Jednocześnie ustawodawca określił minimalne wymagania jako zespół wymagań organizacyjnych i technicznych, których spełnienie przez system teleinformatyczny używany do realizacji zadań publicznych umożliwia wymianę danych z innymi systemami teleinformatycznymi. Ustawa nie określa tych wymagań, stwarzając jedynie ustawową delegację Radzie Ministrów.

Ustalenie tych wymagań ma zapewnić spójność działania systemów teleinformatycznych używanych do realizacji zadań publicznych przez określenie co najmniej specyfikacji formatów danych oraz protokołów komunikacyjnych i szyfrujących, które mają być zastosowane w oprogramowaniu interfejsowym przy zachowaniu możliwości nieodpłatnego wykorzystania tych specyfikacji. Przestrzeganie tych wymagań ma gwarantować również

sprawną i bezpieczną wymianę informacji w formie elektronicznej między podmiotami publicznymi oraz między organami publicznymi a organami innych państw lub organizacjami międzynarodowymi, z uwzględnieniem Polskich Norm oraz innych dokumentów normalizacyjnych zatwierdzonych przez krajową jednostkę normalizacyjną.

Na podstawie art. 18 pkt 1 u.i.d.p. zostało wydane rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych. Zgodnie z § 2 rozporządzenia systemy teleinformatyczne używane przez podmioty publiczne do realizacji zadań publicznych powinny spełniać właściwości i cechy w zakresie funkcjonalności, niezawodności, używalności, wydajności, przenoszalności i pielęgnowalności, określone w normach ISO zatwierdzonych przez krajową jednostkę normalizacyjną, na etapie projektowania, wdrażania i modyfikowania tych systemów.

Systemy takie powinny również zostać wyposażone w składniki sprzętowe i oprogramowanie umożliwiające wymianę danych z innymi systemami teleinformatycznymi używanymi do realizacji zadań publicznych za pomocą protokołów komunikacyjnych i szyfrujących. Wspomniane składniki sprzętowe i oprogramowanie muszą zapewniać dostęp do zasobów informacji udostępnianych przez systemy teleinformatyczne używane do realizacji zadań publicznych przy wykorzystaniu odpowiednich formatów danych.

Kategorie pryncypiów architektury korporacyjnej podmiotów publicznych

Nazwa kategorii	Symbol kategorii	Opis kategorii
Principia generalne	PGe	Principia tej kategorii dotyczą wszystkich czterech domen architektonicznych, tj. architektury biznesowej, architektury danych, architektury aplikacji i architektury technicznej.
Principia architektury biznesowej	PAB	Principia tej kategorii w największym stopniu związane są z domeną architektury biznesowej (tj. dotyczą one celów, procesów i usług biznesowych, a także aspektów organizacyjnych i ludzkich).
Principia architektury danych	PAD	Principia tej kategorii w największym stopniu związane są z domeną architektury danych (tj. dotyczą one zasobów informacyjnych organizacji, danych gromadzonych w tych zasobach i mechanizmów zarządzania nimi).
Principia architektury aplikacji	PAA	Principia tej kategorii w największym stopniu związane są z domeną architektury aplikacji (tj. dotyczą one aplikacji – ich funkcji, interfejsów, usług aplikacyjnych).

Źródło: opracowanie MAiC

Wymagania ogólne w stosunku do rozwiązania informatycznego (System)

1. System zabezpieczy potrzeby analityczne i raportowe wszystkich użytkowników, a także umożliwi świadczenie usług dla obywateli i przedsiębiorców.
2. System będzie zbierał dane zarządcze.
3. Portal usługowy w ramach Systemu będzie umożliwiał zarządzanie usługami świadczonymi przez pozostałe elementy Systemu, czyli udostępnianie tych usług i nadawanie uprawnień do nich.
4. System będzie umożliwiał wymianę danych z systemami obiegu procesów w wybranych jednostkach sektora finansów publicznych (JST).
5. Poszczególne elementy Systemu będą się komunikować ze sobą za pomocą wewnętrznej szyny usług.
6. System będzie się komunikował z zewnętrznymi systemami informatycznymi z wykorzystaniem usług internetowych (Web Services), dla których zostanie określony poziom dostępności usług oraz udostępnione zostaną publicznie informacje o nim.
7. System będzie tworzony z wykorzystaniem metod projektowania zorientowanego na użytkownika (ang. user-centered design).

Standaryzacja w systemach informacyjnych, w których uczestniczy wiele podmiotów dostarczających informacje korzystających z danych i realizujących swoje funkcje za pomocą procesów informacyjnych powinna mieć charakter kompleksowy. Chodzi o to, by każda jednostka organizacyjna dysponowała kompleksem norm informacyjnych, jakie powinna respektować oraz kompleksem standardów proponowanych jako rekomendacje – „best practices”.

Wskazana forma standaryzacji jest szczególnie cenna w przypadku systemów i procedur o dużej złożoności. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest praktyczne, bo oparte na uzgodnionej architekturze i na zbiorze konkretnych rozwiązań (produktów), uzgodnienie obszarów współdziałania systemów teleinformatycznych projektowanych i eksploatowanych w administracji rządowej i samorządowej w Polsce.

W konsekwencji podjęta współpraca umożliwi wskazanie funkcjonalnego rozdziału tych systemów i zapobiegnie zjawisku powielania tych samych rozwiązań w wielu systemach, co umożliwi także wykorzystanie uzyskanych doświadczeń w ramach rozpowszechniania dobrych praktyk.

Wytyczne dla realizacji narzędzia do monitorowania

Prawidłowo funkcjonujący system monitoringu jest podstawowym warunkiem do przeprowadzenia obiektywnej i użytecznej ewaluacji poziomu świadczenia usług pu-

blicznych przez JST. Dodatkowo należy podkreślić fakt, iż w większości krajów, najistotniejszym problemem występującym podczas projektowania systemu monitoringu jest dobór odpowiednich wskaźników osiągnięć celów, które w konsekwencji stają się kluczowym elementem procesu weryfikacji efektywności funkcjonowania JST.

W szczególności największych trudności przysparza określanie systemu wskaźników dla inicjatyw złożonych z dużej ilości różnorodnych działań, czego dobrym przykładem jest Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego w Polsce, podczas tworzenia którego wystąpiły liczne trudności bezpośrednio związane z ustaleniem ostatecznego kształtu systemu wskaźników.

Najczęściej występujące problemy dotyczyły w dużej mierze:

- doboru odpowiednich wskaźników adekwatnych do celów
- określenie wartości docelowych każdego wskaźnika produktu, rezultatu i oddziaływania.
- dokładna analiza i weryfikacja użyteczności poszczególnych wskaźników

Bardzo ważnym elementem podczas opracowania systemów wskaźników jest współpraca z jednostkami zaangażowanymi we wdrażanie tego typu rozwiązań. Proponowane rozwiązanie (System) nie powinno być samodziel-

nie opracowane przez instytucje zarządzające, a wprost przeciwnie wymaga to ścisłej współpracy z poszczególnymi jednostkami na poziomie centralnym, regionalnym i lokalnym, tak by móc osiągać nie tylko efekt synergii poprzez budowanie rozwiązania, które da możliwość analizy wskaźników oraz realizacji usług publicznych w ramach jednej jednostki ale w szczególności poprzez możliwość porównywania wybranych danych w ramach wielu jednostek z zachowaniem swobody wyboru jednostek do porównania, np. w zakresie danych jak wielkość, typ, położenie, demografia, itp.

Możemy wyróżnić trzy rodzaje celów:

1. Cele operacyjne, wyrażane w kategoriach produktu (np. liczba wybudowanych kilometrów drogi)
2. Cele szczegółowe określane w kategoriach rezultatów (np. skrócenie czasu podróży)
3. Cele ogólne wyrażane w kategoriach wpływu – oddziaływania (np. spadek cen biletów)

Wskaźniki osiągnięć stworzone w wyniku współpracy wszystkich instytucji w tym JST i organizacji zrzeszających je, zaangażowanych w realizację tego typu działań powinny stanowić mocny fundament we wszystkich etapach procesu rozwoju zintegrowanego mechanizmu monitorowania i analizy danych dot. realizowanych przez JST usług publicznych ale także i analizy oraz porównywania wskaź-

Obszary najważniejszych zmian w celu poprawy jakości i rozwoju systemu informacyjnego w JST



Źródło: Raport z badania ankietowego na temat uwarunkowań, potrzeb oraz preferowanych form wsparcia w zakresie doskonalenia systemów zarządzania i monitorowania jakości usług jednostek samorządu terytorialnego w Polsce

ników funkcjonowania ich samych. W niektórych krajach praktykuje się powoływanie grup roboczych złożonych z instytucji zaangażowanych we wdrażanie rozwiązań do opracowania systemu monitorowania wskaźników. Warunkiem efektywności prac takiej grupy jest odpowiednie przygotowanie poszczególnych członków z zakresu analizy wskaźnikowej i podstaw ewaluacji i monitoringu usług publicznych.

Mimo różnych problemów związanych z wdrażaniem i realizacją systemu do monitorowania wskaźników efektywności funkcjonowania JST, kompleksowe podejście do budowy rozwiązania informatycznego ma wiele zalet m.in.:

1. większa przejrzystość i czytelność podziału środków,
2. możliwość lepszej oceny wydatkowanych środków,
3. większa elastyczność wydawania pieniędzy,
4. wydłużenie okresu planowania,
5. lepsze i pełniejsze monitorowanie wykonywanych zadań,
6. zapewnienie spójności pomiędzy dokumentami strategicznymi a planowanymi zadaniami.

Jednocześnie należy pamiętać, że w celu kontroli wdrażanego systemu monitorowania oraz oceny jego skuteczności i efektywności w stosunku do ustalonych celów, konieczne jest opracowanie takich zestawów wskaźników, które dadzą możliwość badania efektywności działania w każdym momencie na poszczególnych poziomach realizacji celów tego działania.

Z punktu widzenia monitoringu bardzo ważnym elementem jest tak zdefiniowana logika działania, dzięki której będą mogły być w sposób racjonalny określone wskaźniki osiągnięć poszczególnych celów oraz źródła danych i metody ich pomiaru, dając tym samym efekt w postaci całościowego obrazu realizowanego działania, by zachować pełen balans pomiędzy zaangażowanymi środkami, zarówno finansowymi, czasowymi, jak i ludzkimi, a efektami w postaci skuteczności i efektywności działania takiego Systemu.

Wytyczne dotyczące wskaźników monitorowania wybranych grup usług

Ocena systemu kontroli zarządczej w jednostce samorządu terytorialnego powinna się odbywać poprzez pomiar osiągniętych efektów działania wobec celów jednostki samorządu terytorialnego jako całości. W tym kontekście najistotniejszym elementem kontroli zarządczej staje się więc system wyznaczania celów i zadań w samorządowych jednostkach organizacyjnych, a także system monitorowania realizacji skwantyfikowanych tychże celów i zadań. Wskazówki dotyczące zasad budowy systemów kontroli

zarządczej, a w tym w zakresie właśnie określania celów i zadań oraz monitorowania i oceny ich realizacji, znajdują się w standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

Standard dot. określenia celów i zadań, monitorowanie i ocena ich realizacji, stanowi, że:

1. Cele i zadania należy określać jasno i co najmniej w rocznej perspektywie.
2. Wykonanie zadań należy monitorować za pomocą wyznaczonych mierników.
3. W jednostce nadrzędnej lub nadzorującej należy zapewnić odpowiedni system monitorowania realizacji celów i zadań przez jednostki podległe lub nadzorowane.
4. Zaleca się przeprowadzanie oceny realizacji celów i zadań z uwzględnieniem kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności.
5. Należy zadbać, aby określając cele i zadania, wskazać także jednostki, komórki organizacyjne lub osoby odpowiedzialne bezpośrednio za ich wykonanie oraz zasoby przeznaczone do ich realizacji.

Ważne jest też, by zdefiniowane wskaźniki spełniały warunki SMART, czyli były:

- specyficzne, dokładnie określone (specific),
- mierzalne (measurable),
- uzgodnione (agreed),
- realne (realistic) i
- określone w czasie (timed).

Analiza literatury przedmiotu pozwala wyodrębnić kilka podejść do procedury określania celów, zadań oraz monitorowania i oceny ich realizacji. Może to być podejście przyjęte w:

- budżecie zadaniowym,
- Performance Measurement,
- strategicznej karcie wyników.

Stosowanie kontroli działania JST poprzez wykorzystanie mechanizmów monitorowania wskaźników pozwala zarządzać działalnością konkretnej jednostki np. gminy, poprzez wyznaczenie poszczególnych zadań. Informacja pochodząca np. z budżetu zadaniowego pozwala więc odpowiedzieć na takie pytania jak: Co w gminie przewiduje się zrobić? Po co to się robi i co chce osiągnąć? Jak gmina chce to zrobić? Jakie środki są potrzebne? Jak można zmierzyć efekty tej pracy? Jest więc podstawą oceny istotności, efektywności, oszczędności i skuteczności. Wymienione kryteria oceny realizacji celów i zadań są też zgodne ze standardem kontroli zarządczej, który zaleca ocenę właśnie z punktu widzenia: oszczędności, efektywności i skuteczności.

Klasyfikacja mierników:

1. Mierniki oddziaływania mierzą długofalowe konsekwencje realizacji zadania. Mogą one mierzyć bezpośrednie skutki wdrażania zadania, ale ujawniające się po dłuższym okresie czasu. Mierniki oddziaływania odnoszą się czasem do wartości, które tylko w części są efektem realizacji zadania (na efekty wpływają także inne, zewnętrzne czynniki).
2. Mierniki rezultatu mierzą efekty uzyskane w wyniku działań objętych zadaniem lub podzadaniem, realizowanych za pomocą odpowiednich wydatków, na poziomie zadania/podzadania/działania. Mierzą zatem skutki podejmowanych działań.
3. Mierniki produktu odzwierciedlają wykonanie danego zadania w krótkim okresie i pokazują konkretne dobra i usługi wyprodukowane przez sektor publiczny.
4. Mierniki skuteczności mierzą stopień osiągnięcia zamierzonych celów – mogą mieć one zastosowanie na wszystkich szczeblach klasyfikacji zadaniowej Skuteczności: np. odsetek uczniów szkoły, którzy zdali egzamin maturalny
5. Mierniki efektywności mierzą zależność pomiędzy nakładami i osiągniętymi efektami (wynikami).

Efektywności: wydatki oświatowe w przeliczeniu na 1 ucznia

- Produkt (*outputs*) – np. liczba przeszkolonych bezrobotnych
- Rezultat (*outcomes lub results*) – np. liczba bezrobotnych, którzy znaleźli pracę po odbytych szkoleniu
- Oddziaływanie (*impact*) – np. stopa bezrobocia

Z wymienionych grup mierników w świetle przedstawionych kryteriów największą wagę przypisuje się miernikom skuteczności i efektywności.

Ostatecznie wartość poznawcza i przydatność praktyczna mierników służących do oceny stopnia realizacji celu uzależniona jest od takich walorów, jak:

1. adekwatność, a więc ściśle odzwierciedlenie celu, któremu realizacja zadania będzie służyć;
2. akceptowalność przez jednostki realizujące dane zadanie;
3. wiarygodność i zrozumiałość dla osób nieposiadających szczegółowej znajomości problemu;
4. łatwość monitorowania;
5. efektywność jako relacja poniesionych kosztów do uzyskanych efektów informacji;
6. spójność z miernikami określonymi dla innych poziomów;
7. trwałość i aktualność konstrukcji umożliwiające ciągłość ich pomiaru w wieloletniej perspektywie;
8. spójność z zakresem kompetencji i odpowiedzialności wykonawców zadania;
9. aktualność odzwierciedlania zjawisk i procesów gospodarczych;
10. odpowiedniość, a więc ograniczenia zakresu wskaźników do niezbędnego minimum pokrywającego pole obserwacji.

Mnogość i różnorodność zadań jednostki samorządu terytorialnego powoduje, że wskaźników może być wiele i odzwierciedlają one różne aspekty działalności. W przypadku zadań (podzadań) realizowanych w sposób ciągły doprecyzowanie celu jest możliwe przez określenie wartości jakie planuje się osiągnąć dla poszczególnych mierników.

Mierniki wykorzystywane na potrzeby np. budżetu zadaniowego powinny posiadać następujące cechy:

1. być adekwatne – ściśle powiązane z celami zadania/podzadania; muszą one odzwierciedlać podstawowy cel, któremu realizacja zadania będzie służyć;
2. być akceptowane przez jednostki, realizujące dane zadanie;
3. być wiarygodne – a także łatwe do zrozumienia dla osób nieposiadających szczegółowej znajomości tematu;
4. być łatwe do monitorowania; proces pozyskiwania danych powinien być ponadto racjonalny kosztowo (proces zbierania informacji nie może być droższy niż realizacja samego zadania lub stanowić istotnej części jego kosztów);
1. być możliwie spójne z miernikami określonymi dla innych poziomów klasyfikacji budżetowej w układzie zadaniowym;
2. być zdefiniowane w sposób umożliwiający ciągłość ich pomiaru w wieloletniej perspektywie;
3. mierzyć tylko to, na co wykonawca zadania/podzadania ma wpływ; należy unikać stosowania mierników, na których wysokość w niewielkim stopniu wpływa realizowane zadanie;
4. być dobrane w taki sposób, aby ich wartości mogły być używane jak najszybciej po upływie okresu sprawozdawczego;
5. posiadać wiarygodne źródło danych;
6. być dobrane oszczędnie, tzn. nie należy mnożyć ich liczby ponad potrzebę

Stosowane w jednostkach samorządu terytorialnego mierniki mają głównie charakter mierników produktu, rezultatów lub kosztu jednostkowego. Nacisk na mierniki kosztów jednostkowych położony jest np. w budżecie zadaniowym, gdzie występują mierniki takie jak np.:

- kwota wydatków na ucznia/dziecko/poradę/uczestnika – miesięcznie
- średni dzienny koszt utrzymania zwierzęcia przebywającego w schronisku
- koszt pielęgnacji drzewa o obwodzie 100 cm
- średni koszt obsługi 1 osoby egzaminowanej w zakresie transportu drogowego taksówką.

Ramowy charakter standardów, wobec specyfiki działalności każdej jednostki i jej zróżnicowanej złożoności, powoduje, że wypracowanie szczegółowych rozwiązań staje się indywidualną sprawą konkretnej JST, choć realizowane być powinno zgodnie z ustalonym dla wszystkich standardem na bazie wspólnych mechanizmów kontroli tak by

zapewnić nie tylko możliwość monitorowania wskaźników w ramach danej jednostki ale także by umożliwić analizę porównawczą w odniesieniu do innych JST na bazie wybranych kryteriów porównania.

Literatura

Hood Ch.: A Public Management for all Seasons?, „Public Administration” 1991, nr 1(69).

Gawroński H.: Kontrola zarządcza w samorządzie terytorialnym (II): system wyznaczania celów i zadań, <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/kontrola-zarzadcza-w-samorzadzcie-terytorialnym-i-system-wyznaczania-celow-i-zadan>.

Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K.: Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody– strategie, Difin, Warszawa 2008.

Domański K., Szolno-Koguc J.: Budżet zadaniowy. Wprowadzenie do metodologii, portal. wsiz.rzeszow.pl/plik.aspx?id=2755.

Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84.

Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2009.

Osborne D., Gaebler T.: Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną, Media Rodzina, Poznań 2005.

Skoczylas W.: Pomiar wyników w racjonalizacji zarządzania finansami jednostek samorządu terytorialnego

Skoczylas W.: Strategiczna karta wyników w pomiarze osiągnięć jednostki samorządu terytorialnego.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240, z późn. zm.

Mierniki monitorowania celów i zadań jednostki samorządu terytorialnego, Wanda Skoczylas, Uniwersytet Szczeciński, zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, NR 669 Finance, rynki finansowe, Ubezpieczenia NR 42 2011

Ch. Hood: A Public Management for all Seasons?, „Public Administration” 1991, nr 1 (69), s. 4–5.

H. Gawroński: Kontrola zarządcza w samorządzie terytorialnym (II): System wyznaczania celów i zadań, <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/kontrola-zarzadcza-w-samorzadzcie-terytorialnym-i-system-wyznaczania-celow-i-zadan>.

Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84.

K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik: Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody – strategie, Difin, Warszawa 2008, s. 78.

D. Osborne, T. Gaebler: Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną, Media Rodzina, Poznań 2005, s. 165–167.

Rozporządzenie Rady WE nr 1605/2002, Dz. Urz. L 248 z 2002 r.

Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2009, s. 58–62, 14 http://www.budzet-zadaniowy.com/baza_miernikow.

Heciak, S., 2012, Budżet zadaniowy w praktyce. Planowanie, kalkulacja wydatków, ewidencja księgową, Prescom, Wrocław.

Krynicka, H., 2006, Koncepcja nowoczesnego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management), PWSZ Sulechów.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych Dz.U., nr 157, poz. 1240 ze. zm.

Raport z badania ankietowego na temat uwarunkowań, potrzeb oraz preferowanych form wsparcia w zakresie doskonalenia systemów zarządzania i monitorowania jakości usług jednostek samorządu terytorialnego w Polsce „Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego” Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Spis treści

1. Wprowadzenie	1
2. Analiza potrzeb JST w zakresie narzędzi informatycznych do monitorowania	2
3. Oprzyrządowanie informatyczne – wytyczne	4
4. Wytyczne dot. standardów realizacji usług	6
5. Wytyczne dla realizacji narzędzia do monitorowania	7
6. Wytyczne dot. wskaźników monitorowania wybranych grup usług	9
7. Literatura	11



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

Opinie i analizy NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl