



PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Baza Mierników dla funkcji 6 i 22

Opracowanie bazy mierników dla poszczególnych funkcji, zadań i podzadań zamieszczonych w zadaniowym planie wydatków (budżet zadaniowy) obejmującym wybrane polityki państwa, na rzecz umożliwienia oceny ich realizacji pod względem kategorii: istotności, skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości.

Warszawa, 21 maja 2009





21.05.2009

Sz.P. Marta Postuła
Dyrektor Departamentu Reformy Finansów Publicznych
Ministerstwo Finansów
Warszawa, ul. Świętokrzyska 12

PwC Polska Sp. z o.o.
Al. Armii Ludowej 14
00-638 Warszawa
Telefon +48 (0) 22 523 4000
Faks +48 (0) 22 523 4040
www.pwc.com/pl

Dotyczy umowy Nr C/544/08/RF/B/1099/2

Szanowni Państwo,

Przekazujemy Państwu efekty wyników prac związanych z realizacją projektu „Budowa Bazy danych mierników dla budżetu zadaniowego” po uwzględnieniu Państwa uwag i komentarzy. Prace projektowe realizowane były zgodnie z umową Nr C/544/08/RF/B/1099, z dnia 3 lutego 2009 zawartą pomiędzy Ministerstwem Finansów, a PwC Polska Sp. z o.o. (PricewaterhouseCoopers).

Jesteśmy wdzięczni za bardzo dobrą współpracę z Kierownictwem i przedstawicielami Ministerstwa Finansów w trakcie prowadzonych prac.

Celem prac było opracowanie bazy mierników, dla dwóch funkcji Państwa :

- 6. koordynacja polityki gospodarczej kraju
- 22. tworzenie i koordynacja polityki

w tym dla zawartych w nich zadań i podzadań, w ramach dwóch komponentów polegających na:

- komponent 1. przeglądzie mierników stosowanych w budżetach zadaniowych krajów OECD oraz dotychczas stosowanych mierników w zadaniowych planach wydatków w Polsce
- komponent 2. skonstruowaniu modelu bazy mierników dla wybranych obszarów Państwa.

W ramach prac komponentu 1 przeanalizowano aktualny katalog mierników, będący załącznikiem do ustawy budżetowej na 2009 rok a także zestawiono mierniki dla zadań funkcji 6 i 22 z 5 Państw OECD (Francji, Nowej Zelandii, Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Australii) stosujących budżet zadaniowy. Każdy z mierników został dodatkowo skomentowany pod kątem zgodności z zasadami budowania mierników.

Prace komponentu 2 obejmowały zaproponowanie nowych mierników (5-7 dla każdej funkcji, zadania i podzadania) do istniejącego katalogu zadań, przeprowadzenie konsultacji z dysponentami i przygotowanie ostatecznej bazy danych mierników. Zaproponowane mierniki zostały skonsultowane z naszymi ekspertami wewnętrznymi, którzy uczestniczyli również w spotkaniach konsultacyjnych z dysponentami. Dodatkowo przygotowano zestawienie „rozbieżności”, czyli mierników zakwestionowanych przez dysponentów, lecz utrzymanych przez PwC, wraz z odpowiednim uzasadnieniem do każdego miernika.

Na skutek uwag zgłoszonych przez Państwa oraz dysponentów budżetu zadaniowego, do wyżej opisanych produktów prac wprowadzono uzupełnienia i korekty, w możliwie pełny sposób uwzględniające wszystkie zastrzeżenia i sugestie. Szczegółowy opis wprowadzonych korekt znajduje się w dokumencie stanowiącym załącznik do niniejszego raportu.

W razie pytań lub wątpliwości dotyczących treści Raportu proszę o kontakt ze mną (22 523 46 62) lub z Pawłem Dzurakiem (502 18 46 97).

Z poważaniem,


Olga Grygier-Słodowska
Członek Zarządu
PwC Polska



Spis treści

	Strona
Komponent 1	4
Wstęp	5
Uzasadnienie wyboru poszczególnych państw	7
Podsumowanie liczby mierników	9
Struktura budżetu zadaniowego w poszczególnych krajach wraz z praktyką korzystania z klasyfikacji budżetowej	11
Francja	
Nowa Zelandia	
Stany Zjednoczone	
Australia	
Szwecja	
Opis zawartości poszczególnych kolumn w bazie	19
Podejście do recenzji mierników	21
Kryteria oceny	
Komponent 2	23
Wstęp	24
Opis zawartości poszczególnych kolumn w bazie	26
Podejście do wyliczenia kosztów monitorowania i ewaluacji	29
Podejście do recenzji mierników	32
Podsumowanie statystyki mierników	34
Podsumowanie liczby mierników	
Statystyka Rozbieżności	
Dodatkowe ustalenia z Ministerstwem Finansów	41
Indeks skrótów	43
Załączniki	48
Załącznik 1 - Komponent 1: Funkcja 6	49
Załącznik 2 - Komponent 1: Funkcja 22	50
Załącznik 3 - Komponent 2: Funkcja 6	51
Załącznik 4 - Komponent 2: Funkcja 22	52



PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Komponent 1

PRZEGLĄD MIERNIKÓW STOSOWANYCH W BUDŻETACH ZADANIOWYCH
KRAJÓW OECD ORAZ DOTYCHCZAS STOSOWANYCH MIERNIKÓW W
ZADANIOWYCH PLANACH WYDATKÓW W POLSCE.





PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Wstęp





Wstęp

Przedmiotem prac komponentu 1 projektu (Opracowanie bazy mierników dla poszczególnych funkcji, zadań i podzadań zamieszczonych w zadaniowym planie wydatków obejmującym wybrane polityki państwa, na rzecz umożliwienia oceny ich realizacji pod względem kategorii: istotności, skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości) jest przegląd i stworzenie bazy mierników stosowanych w budżetach zadaniowych krajów OECD dla dwóch funkcji państwa:

- 6 - Koordynacja polityki gospodarczej kraju
- 22 - Tworzenie i Koordynacja polityki.

Na potrzeby realizacji prac, wybrano mierniki stosowane we Francji, Nowej Zelandii, Stanach Zjednoczonych, Australii i Szwecji. Dla każdej funkcji przedstawiono co najmniej 40 mierników oraz co najmniej 15 mierników dla każdego z zadań, przy czym dla każdej funkcji co najmniej 5 mierników oddziaływania, 10 rezultatu i 20 produktu. Każdy z umieszczonych w bazie mierników został dodatkowo przeanalizowany i zrecenzowany pod kątem zgodności z kryteriami określonymi przez wytyczne OECD oraz wytyczne opisane w książce „Budżet zadaniowy w administracji publicznej” (Marta Postuła, Piotr Perczyński, 2008 Ministerstwo Finansów).

Efektom prac jest baza danych, zawierająca 328 mierników zagranicznych, w tym 39 mierników oddziaływania, 220 mierników rezultatu oraz 69 mierników produktu, pochodzących z budżetów zadaniowych Francji (93 mierniki), Australii (50 mierników), Szwecji (62 mierniki), Nowej Zelandii (68 mierników) i USA (55 mierników).

Projekt był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach programu operacyjnego Kapitał Ludzki.



PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Uzasadnienie wyboru poszczególnych państw





Uzasadnienie wyboru poszczególnych państw

Na potrzeby realizacji komponentu 1 projektu, do budowy bazy mierników stosowanych w budżetach zadaniowych państw OECD, wybrano **Francję, Stany Zjednoczone, Australię, Nową Zelandię oraz Szwecję**. Państwa, z których pochodzą zaprezentowane mierniki, wykorzystywane do pomiaru stopnia realizacji celów stawianych przed dysponentami środków budżetowych, zostały wybrane z następujących względów:

- wszystkie zaprezentowane państwa należą do OECD, która w opracowaniach na temat budżetowania zadaniowego wskazuje na nie, jako twórców dobrych praktyk w zakresie szeroko pojętego *performance budgeting*
- wszystkie państwa objęte analizą posiadają długoletnie doświadczenie w stosowaniu budżetowania zadaniowego, co pozwala uznać używane przez te państwa rozwiązania za wysoce rozwinięte. Z drugiej strony, w wielu zaprezentowanych państwach, widoczne są ciągłe usprawnienia w odniesieniu do wykorzystywanych mierników
- poszczególne państwa reprezentują zróżnicowane modele administracji publicznej oraz kulturę polityczno-prawną, szczególnie w odniesieniu do zagadnienia relacji między polityką a administracją. Tym samym, można zrozumieć wpływ różnorodnych uwarunkowań politycznych, prawnych i organizacyjnych na kształtowanie się systemu budżetowania zadaniowego.



PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Podsumowanie liczby mierników





Podsumowanie liczby mierników

Poniższa tabela przedstawia podsumowanie prezentowanych przez nas mierników w podziale na kraje pochodzenia oraz typy mierników w układzie zadań funkcji 6 oraz 22 budżetu zadaniowego. W załączonym dokumencie MS Excel prezentujemy 298 mierników (w tym: 22 mierniki oddziaływania, 208 mierników rezultatu oraz 68 mierników produktu) pochodzące z budżetów zadaniowych Francji (93 mierniki), Australii (45 mierników), Szwecji (64 mierniki), Nowej Zelandii (45 mierników) i USA (51 mierników).

	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.10	6.11	6.12	6.13	22.1	22.2	22.3	22.4	Suma
Mierniki z Francji:	6	7	3	11	2			2	10	6	4	2	3	7	8	14	8	93
Oddziaływania	2	0	0	6	0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Rezultatu	2	7	3	3	2			2	10	6	4	2	3	2	8	13	6	73
Produktu	2	0	0	2	0			0	0	0	0	0	0	5	0	1	2	12
Mierniki z Australii:					11	4			4					8	10	2	6	45
Oddziaływania					0	0			0					1	0	0	1	2
Rezultatu					6	0			3					3	5	1	5	23
Produktu					5	4			1					4	5	1	0	20
Mierniki ze Szwecji:	11	13	12				20	8										64
Oddziaływania	2	0	0				0	1										3
Rezultatu	7	13	5				9	7										41
Produktu	2	0	7				11	0										20
Mierniki z Nowej Zelandii:	3			4		10		5		8			15					45
Oddziaływania	0			0		0		2		0			7					9
Rezultatu	1			4		10		3		8			8					34
Produktu	2			0		0		0		0			0					2
Mierniki z USA:					5	4			6		16	14	1	1		1	3	51
Oddziaływania					0	0			0		0	0	0	0		0	0	0
Rezultatu					0	4			6		16	7	1	0		1	2	37
Produktu					5	0			0		0	7	0	1		0	1	14
Suma	20	20	15	15	18	18	20	15	20	14	20	16	19	16	18	17	17	298
Oddziaływania	4	0	0	6	0	0	0	3	0	0	0	0	7	1	0	0	1	22
Rezultatu	10	20	8	7	8	14	9	12	19	14	20	9	12	5	13	15	13	208
Produktu	6	0	7	2	10	4	11	0	1	0	0	7	0	10	5	2	3	68



PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Struktura budżetu zadaniowego w poszczególnych krajach





Francja

Doświadczenie w budżetowaniu zadaniowym: Aktualny system budżetowania zadaniowego opiera się na prawie LOLF (Loi relative aux Lois des Finances), uchwalonym w sierpniu 2001 roku i w pełni wdrożonym dla budżetu 2006 roku. Od tego momentu dokumenty budżetowe podlegają ciągłej ewolucji, przede wszystkim w kierunku coraz większego uproszczenia i wygody dla użytkowników, na przykład poprzez redukcję ilości Misji międzyministerialnych, połączenie dwóch Misji, które leżą w gestii tego samego ministerstwa i uproszczenie programów.

Struktura dokumentów budżetu zadaniowego: Budżet zadaniowy Francji jest aneksem do Projektu Budżetu Finansów i opiera się na 32 Misjach, które są odzwierciedleniem polityk państwa (bezpieczeństwo, kultura, sprawiedliwość, etc.). Poszczególne Misje są prezentowane w formie Rocznych Projektów Budżetowych, które podlegają głosowaniu parlamentu. Najważniejsze dokumenty budżetowe to:

- raport na temat ewolucji gospodarki narodowej oraz głównych wieloletnich kierunkach finansów publicznych
- raport na temat obowiązkowych obciążeń fiskalnych
- PAP – Roczne Plany Budżetowe
- raport ekonomiczny na temat perspektyw rozwoju na kolejne 4 lata
- dokumenty transwersalne, dotyczącej kilku Misji lub programów (bezpieczeństwo na drogach, dotacje Państwa, relacje finansowe z UE)
- RAP - Raport roczny wykonania budżetu – porównanie z PAP, w tym ocena osiągnięcia założonych wartości docelowych dla mierników
- raport audytu wykonania budżetu.

Zawartość merytoryczna dokumentów budżetu zadaniowego: Zgodnie z prawem LOLF, dokumenty budżetu zadaniowego uwzględniają następujące informacje:

- ramy strategiczne Misji
- opis programów
- podział środków budżetowych
- opis działań
- cele i mierniki
- uzasadnienie przydziału środków budżetowych od 1 EURO – zasada budżetowania od zera
- prezentacja głównych dysponentów
- prezentacja kosztów związanych z realizacją Misji.

Dostępność informacji: Informacje na temat wyników działalności poszczególnych dysponentów są w większości publikowane na stronie Ministerstwa Finansów w formie Raportów Rocznych wykonania budżetu. Wyjątkiem są tu agencje państwowe, dla których środki na działalność pochodzą z budżetu państwa jednak cele i mierniki definiowane są w odrębnych dokumentach – contrat d'objectifs – umowach pomiędzy państwem a agencją. Jakościowe informacje na temat realizacji celów są publikowane w raportach rocznych z działalności agencji, jednak szczegółowe informacje dotyczące mierników nie są publiczne.



Francja

Obszary budżetowe odpowiadające zawartością merytoryczną funkcji 22. i funkcji 6. planu wydatków w układzie zadaniowym: Przedmiotom działalności uwzględnionym w funkcji 6. i 22. odpowiadają następujące Misje: Ekonomia, Ekologia i wsparcie zrównoważonego rozwoju, Administracja centralna i terytorialna państwa, Rada i kontrola państwa, Kierunki działalności rządu, Zarządzanie finansami publicznymi i zasobami ludzkimi, Sprawiedliwość, Sport, Młodzież i stowarzyszenia.



Nowa Zelandia

Doświadczenie w budżetowaniu zadaniowym: Szeroko zakrojona reforma finansów publicznych, których istotnym elementem było wprowadzenie budżetowania zadaniowego została rozpoczęta w 1984 roku, w odpowiedzi na głęboki kryzys nowozelandzkich finansów publicznych. Główne zmiany natury legislacyjnej i administracyjnej, stanowiące podstawę dla funkcjonowania obecnie obowiązujących rozwiązań z zakresu budżetowania zadaniowego, zostały implementowane w latach 2001-2004.

Struktura dokumentów budżetu zadaniowego:

- dokumenty strategiczne ministerstwa (*statement of intent*) opisujące wkład ministerstwa w realizację ogólnych celów państwa
- zestawienie proponowanych wydatków budżetowych ministerstwa
- raport roczny agencji
- raport roczny ministerstwa opisujący sposób i poziom realizacji celów określonych w *statement of intent*.

Zawartość merytoryczna dokumentów budżetu zadaniowego: Dokumenty budżetu zadaniowego w Nowej Zelandii powinny zawierać następujące informacje:

- 3-letnia strategia działania agencji i ministerstw
- zestawienie planowanych oraz osiągniętych rezultatów i produktów
- prognozy wydatków i przychodów.

Dostępność informacji: Informacje na temat wyników działalności poszczególnych dysponentów są ogólnie dostępne, jednakże komunikowane są w niejednorodnym zakresie. Bardziej szczegółowe informacje podawane są przez agencje w formie raportów rocznych, natomiast raporty roczne ministerstw prezentują informacje o wyższym stopniu ogólności.

Obszary budżetowe odpowiadające zawartością merytoryczną funkcji 22. i funkcji 6. planu wydatków w układzie zadaniowym: Przedmiotom działalności uwzględnionym w funkcji 6. i 22. odpowiadają zakresy działalności między innymi Ministerstwa Turystyki (*Ministry of Tourism*), Biura Własności Intelektualnej Nowej Zelandii (*Intellectual Property Office of New Zealand*), Ministerstwa Rozwoju Gospodarczego (*Ministry of Economic Development*), Urzędu Statystycznego Nowej Zelandii (*Statistics New Zealand*).



Stany Zjednoczone

Doświadczenie w budżetowaniu zadaniowym: Pierwsze doświadczenia rządu Stanów Zjednoczonych w zakresie korzystania z rozwiązań charakterystycznych dla budżetowania zadaniowego przypadają na lata 50. XX wieku. Przez następne dziesięciolecia uzupełniano szeroko pojęty system budżetowania zadaniowego o kolejne metody i narzędzia, m.in. budżetowanie od zera (*zero-based budgeting*), zarządzanie przez cele (*management by objectives*).

Obecne rozwiązania zostały wprowadzone na gruncie *Government Performance and Results Act (GPRA)* wydanego w 1993 roku. Istotnym uzupełnieniem systemu było wdrożenie w 2002 roku tzw. PART (*Performance Assessment Rating Tool*).

Struktura dokumentów budżetu zadaniowego: Do podstawowych dokumentów budżetu zadaniowego należą:

- opisy misji poszczególnych dysponentów
- strategiczne plany 5-letnie
- roczne plany działania
- roczne raporty z działalności
- raporty z oceny działalności dysponenta dokonywane w ramach PART.

Wyżej wymienione dokumenty nie są powiązane w sposób bezpośredni z dokumentami strategicznymi państwa. Związek między strategią państwa, kreowaną przez Prezydenta i jego najbliższe otoczenie następuje poprzez decyzje personalne podejmowane przez Prezydenta, za zgodą Senatu, względem sekretarzy stanu, dyrektorów generalnych oraz innych wysokich rangą urzędników.

Zawartość merytoryczna dokumentów budżetu zadaniowego: Zgodnie z przepisami GPRA oraz praktyką stosowania budżetu zadaniowego, dokumenty budżetu zadaniowego uwzględniają następujące informacje:

- misja dysponenta, obejmująca jego główne funkcje i działania
- cele i zamierzenia strategiczne, ustalone w 5-letniej perspektywie
- roczny plan działania prezentujący również powiązanie celów rocznych ze strategią i misją dysponenta
- opis czynników znajdujących się poza kontrolą dysponenta, ale mające wpływ na wyniki jego działalności
- mierniki przypisane do celów oraz ich wartość docelowa
- wyniki ewaluacji dokonanej w ramach PART
- wskazanie danych lub ich źródła, które pozwalają na weryfikację wartości mierników.

Dostępność informacji: Informacje na temat wyników działalności poszczególnych dysponentów są ogólnie dostępne. W przypadku większości dysponentów, informacje istotne z punktu widzenia budżetowania zadaniowego komunikowane są w pełnym zakresie. Wyniki działalności wszystkich departamentów i agencji rządowych prezentowane są na stronie <http://ExpectMore.gov>.



Stany Zjednoczone

Obszary budżetowe odpowiadające zawartością merytoryczną funkcji 22. i funkcji 6. planu wydatków w układzie zadaniowym: Przedmiotom działalności uwzględnionym w funkcji 6. i 22. odpowiadają zakresy działalności Departamentu Handlu (*Department of Commerce*), Departamentu Energii (*Department of Energy*), Departamentu Skarbu (*Department of Treasury*), Krajowej Fundacji Nauki (*National Science Foundation*), Komisji Regulacji Energetyki Atomowej (*Nuclear Regulatory Commission*), Administracji Małego Biznesu (*Small Business Administration*). W amerykańskim systemie budżetowania zadaniowego nie występują szersze kategorie klasyfikacyjne tożsame z ww. funkcjami.



Australia

Doświadczenie w budżetowaniu zadaniowym: Pierwsze rozwiązania z zakresu budżetowania zadaniowego zostały wprowadzone w 1983 roku w ramach Financial Management Improvement Programme. Uruchomienie systemu budżetowania zadaniowego w obecnym kształcie było możliwe za sprawą daleko idących zmian legislacyjnych i administracyjnych wdrożonych w latach 1996-97 oraz 1999-2000.

Struktura dokumentów budżetu zadaniowego: Do podstawowych dokumentów budżetu zadaniowego należą:

- zestawienia środków finansowych niezbędnych do osiągnięcia poszczególnych rezultatów (*Performance Budget Statement*) przekazywane przez poszczególne agencje do rządu i ministerstwa finansów, za pośrednictwem ministra sprawującego nadzór nad tymi agencjami
- umowy (*performance agreements*) zawierane między ministerstwem a podległymi mu agencjami, określające kluczowe cele i poziomy ich realizacji
- raporty z przeglądów strategicznych programów i inicjatyw realizowanych przez agencje
- raporty roczne agencji i departamentów rządowych
- raporty Krajowego Biura Audytu (*National Audit Office*) na temat wykorzystania przyznanych środków finansowych oraz wyników działalności agencji
- raporty z bieżącego monitoringu i ewaluacji aktualnego stopnia i szans osiągnięcia docelowego poziomu realizacji celów, autorstwa poszczególnych agencji.

Zawartość merytoryczna dokumentów budżetu zadaniowego: Dokumenty budżetu zadaniowego w Australii powinny zawierać następujące informacje:

- zestawienie rezultatów (określanych na poziomie rządowym w odniesieniu do poszczególnych obszarów oraz przez agencje, ministerstwo sprawujące nad nimi nadzór i ministerstwo w zakresie kompetencji danego ministerstwa) i produktów (definiowanych samodzielnie przez agencje)
- mierniki ilościowe (*quantity measures*), mierniki jakościowe (*quality measures*) oraz efektywności kosztowej (*price and effectiveness*)
- zestawienie zasobów poszczególnych agencji i ministerstw
- wyniki przeglądu strategicznego programów i inicjatyw strategicznych realizowanych przez agencje
- program działań na kolejne 4 lata.

Dostępność informacji: Informacje na temat wyników działalności poszczególnych dysponentów dostępne są w formie raportów rocznych i wspomnianych wyżej *Performance Budget Statements*, publikowanych na stronach internetowych agencji i/lub ministerstw. Nie wszyscy dysponenci publikują informacje w zakresie opisanym w punkcie Zawartość merytoryczna dokumentów budżetu zadaniowego.

Obszary budżetowe odpowiadające zawartością merytoryczną funkcji 22. i funkcji 6. planu wydatków w układzie zadaniowym: Przedmiotom działalności uwzględnionym w funkcji 6. i 22. odpowiadają następujące obszary działalności australijskiego rządu: Biznes i Przemysł (*Business and Industry*), IT i komunikacji (*IT and communications*), Gospodarka, Finanse i Podatki (*Economy, Business and Tax*), Nauka i Technika (*Science and Technology*), Turystyka (*Travel and Tourism*), Środowisko i Zasoby Naturalne (*Environment and Natural Resources*).



Szwecja

Doświadczenie w budżetowaniu zadaniowym: Reforma mająca na celu wdrożenie rozwiązań z obszaru budżetowania zadaniowego została zainicjowana w Szwecji na przełomie 1988 i 1989 roku. Przepisy regulujące obecnie stosowane rozwiązania zostały wprowadzone ustawą o budżecie państwa z 1996 r.

Struktura dokumentów budżetu zadaniowego: Do podstawowych dokumentów budżetu zadaniowego należą:

- propozycje budżetowe przygotowywane przez rząd lub poszczególnych ministrów, poddawane negocjacjom z ministerstwem finansów, agencjami i urzędami podlegającymi danym ministerstwom
- raporty roczne zawierające wyniki działania na poziomie agencji, ministerstwa i państwa
- roczne plany działania
- raporty ewaluacyjne przygotowywane przez główny urząd kontrolny – *Riksrevisionen*.

Wyżej wymienione dokumenty zorganizowane są zgodnie ze strukturą celów i działań państwa, ustaloną w 2001 roku. Na poziomie rządu formułowane są cele dla wybranych tzw. obszarów polityki (*politikområde*), jak również tzw. obszarów działań (*verksamhetsgren*), będących składowymi poszczególnych polityk*. Zdefiniowane cele przekazywane są na poziom wykonawczy, czyli do agencji oraz urzędów, które, na ich podstawie, określają cele w obrębie tzw. gałęzi działalności. Gałąź może należeć tylko do jednego obszaru działalności. Z drugiej strony, agencja może działać w kilku obszarach.

Zawartość merytoryczna dokumentów budżetu zadaniowego: Dokumenty budżetu zadaniowego w Szwecji powinny zawierać następujące informacje:

- związek gałęzi działalności dysponenta z celami sformułowanymi na poziomie obszarów polityk i/lub obszarów działania
- główne osiągnięcia w danym roku budżetowym
- stopień realizacji celów
- poziom wykorzystania budżetu.

Dostępność informacji: Informacje na temat wyników działalności poszczególnych dysponentów dostępne są w formie raportów rocznych (wyjątkowo raportów obejmujących dłuższy okres raportowania) na stronach internetowych agencji i urzędów. Tego samego rodzaju informacje wraz planami, lecz o wyższym poziomie ogólności można znaleźć w projektach ustaw budżetowych.

Obszary budżetowe odpowiadające zawartością merytoryczną funkcji 22. i funkcji 6. planu wydatków w układzie zadaniowym: Przedmiotom działalności uwzględnionym w funkcji 6. i 22. odpowiadają między innymi zakresy merytoryczne następujących obszarów polityki: Energia (*Energi*), Gospodarka (*Näringsliv*), Planowanie przestrzenne, gospodarka mieszkaniowa, budownictwo i polityka konsumencka (*Samhällsplanering, bostadsförsörjning, byggande samt konsumentpolitik*).

Biorąc pod uwagę poziom ogólności celów na poziomie obszarów polityk, ich wewnętrzne zróżnicowanie, jak również charakterystykę jednostek klasyfikacyjnych niższego rzędu, należy stwierdzić, że szwedzkie obszary polityki w dużym stopniu odpowiadają funkcjom zaproponowanym w Planie wydatków w układzie zadaniowym.

* Nie wszystkie obszary polityki podzielone są na obszary działania.



PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Opis zawartości poszczególnych kolumn w bazie





Opis zawartości poszczególnych kolumn w bazie

Kolumna	Opis zawartości
Państwo	Kraj, który wykorzystuje dany miernik w budżecie zadaniowym.
Funkcja	Funkcja w ramach budżetu zadaniowego dla danego miernika (katalog zadań i podzadań na 2009 rok). W przypadku mierników zagranicznych może być podana nazwa funkcji w danym kraju.
Zadanie	Zadanie w ramach funkcji dla danego miernika (katalog zadań i podzadań na 2009 rok). W przypadku mierników zagranicznych może być podana nazwa zadania w danym kraju.
Podzadanie	Podzadanie w ramach budżetu zadaniowego (katalog zadań i podzadań na 2009 rok). W przypadku mierników zagranicznych może być podawany komunikat „n.d.” – nie dotyczy, ze względu na to, że częstokroć mierniki nie są przypisywane na tak niskim poziomie.
Dysponent	Nazwa podmiotu odpowiedzialnego za dany miernik i cel w ramach budżetu zadaniowego (katalog zadań i podzadań na 2009 rok). W przypadku mierników zagranicznych podawana jest oryginalna nazwa podmiotu oraz tłumaczenie.
Część	Część budżetu (katalog zadań i podzadań na 2009 rok). W przypadku mierników zagranicznych podawany jest komentarz „n.d.” (nie dotyczy).
Cel	Opis celu dla danego zadania, podzadania lub funkcji (katalog zadań i podzadań na 2009 rok). W przypadku mierników zagranicznych podawane jest tłumaczenie celu występującego w strukturze budżetu zadaniowego w danym kraju.
Miernik	Definicja miernika
Typ miernika	Określenie typu miernika: oddziaływania / rezultatu / produktu.
Okres sprawozdawczy	Okres za jaki raportowane są wyniki.
Źródło danych	Określenie ostatecznego źródła danych do wyliczenia wartości danego miernika. W przypadku mierników zagranicznych w niektórych przypadkach podawane jest tłumaczenie nazwy źródła danych.
Wartość bazowa (oddzielnie dla lat 2005, 2006 i 2007)	Wartości bazowe dla lat 2005, 2006 i 2007. Wartości bazowe dla Polski określone zgodnie z zadaniowym planem wydatków na rok 2009 na podstawie danych od dysponentów oraz ogólnie dostępnych źródeł. W przypadku braku wartości bazowych za dany okres wskazana jest przyczyna.
Wartość docelowa (rok)	Dla Polski wartość docelowa podana jest dla 2009 roku. W przypadku innych krajów okres, na jaki podawane są wartości docelowe znajduje się w nawiasie (o ile ten okres jest dostępny). W przypadku braku wartości docelowych za dany okres wskazana jest przyczyna.
Komentarz	Komentarz do danego miernika zawierający recenzję miernika wraz z wyjaśnieniem kontekstu, jeżeli istnieje taka potrzeba.



PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Podejście do recenzji mierników



Podjęcie do recenzji mierników

Ocena jakości mierników może się różnić w zależności od zaawansowania poszczególnych państw w procesie budowania i używania budżetu zadaniowego. Można się spodziewać, że jakość mierników będzie tym bardziej istotna, im poważniejsze decyzje będą podejmowane na ich podstawie. Niektóre Państwa używają na przykład mierników do lepszego zarządzania programami i oceny instytucji państwowych. Mierniki mogą być również używane jako narzędzie komunikacji ze społeczeństwem czy argumenty w dialogu politycznym. W najbardziej zaawansowanych pod względem wdrażania budżetu zadaniowego krajach, mierniki służą do ewaluacji pracy urzędników państwowych a także, jako klucz alokacji środków budżetowych. W tym przypadku, konsekwencje właściwej definicji mierników są najdalej idące w skutkach. Bez względu jednak na ostateczny cel wykorzystania mierników, w większości państw do oceny jakości i recenzowania mierników przyjęto zestaw kryteriów zaproponowanych przez OECD oraz zaprezentowanych w książce *Budżet zadaniowy w administracji publicznej* (Marta Postuła, Piotr Perczyński, 2008 Ministerstwo Finansów).

Cecha miernika	Wyjaśnienie	Cecha miernika	Wyjaśnienie
Odpowiedniość/ Adekwatność	Miernik powinien być ściśle skorelowany z celem i trafnie oceniać poziom jego realizacji	Efektywność kosztowa	Jeśli pozyskanie wartości miernika wymaga poniesienia dodatkowych kosztów, nie powinny one przekraczać korzyści wykorzystania miernika
Podmiotowość	Dysponenci odpowiedzialni za realizację celu, powinni mieć wpływ na zmianę wartości miernika	Weryfikowalność	Wartości mierników powinny pozwalać na weryfikację pomiarów i wykorzystanych technik statystycznych
Zrozumiałość	Miernik powinien być prosty i zrozumiały dla jak najszerszej publiczności	Elastyczność	Mierniki powinny być sformułowane w taki sposób, aby odzwierciedlać nawet niewielkie postępy w wykonaniu zadania
Jednoznaczność	Miernik powinien być sformułowany w taki sposób, aby było jasne, że poprawa wartości miernika wiąże się z poprawą realizacji celu. Miernik powinien również uniemożliwiać manipulację i pozwalać precyzyjnie oceniać postępy w realizacji celu.	Wartość motywacyjna	Należy unikać mierników, które mogą skłaniać do niewłaściwych zachowań, takich jak kierowanie nieproporcjonalnie dużych nakładów budżetowych w jeden obszar czy przesuwanie zadań do innych jednostek
Poprawność statystyczna	Pomiary mierników powinny odbywać się na próbach, które zapewniają poprawność statystyczną	Porównywalność	Miernik powinien pozwalać na porównanie wartości pomiędzy okresami pomiaru, ewentualnie porównanie z innymi państwami

Źródło: *Budżet zadaniowy w administracji publicznej* (Marta Postuła, Piotr Perczyński, 2008 Ministerstwo Finansów), *OECD Managing Public Expenditure* (Richard Allen, Daniel Tommasi) oraz PwC

Ocena jakości mierników znajdująca się w kolumnie „Komentarz” opiera się na wskazaniu dla każdego miernika stopnia korelacji z celem. W przypadku pozostałych z powyższych kryteriów komentarz jest obecny tylko i wyłącznie w przypadku, gdy dane kryterium nie jest spełnione. Oznacza to, że w zakresie pozostałych kryteriów oceny miernika nie zidentyfikowano istotnych niezgodności.

W celu zachowania spójności ocen zastosowano te same kryteria do oceny wszystkich mierników. W przypadku każdego miernika w ostatnim zdaniu w kolumnie „Komentarz” określamy jednoznacznie, czy rekomendujemy jego wykorzystanie.



PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Komponent 2

SKONSTRUOWANIE MODELU BAZY MIERNIKÓW DLA WYBRANYCH OBSZARÓW
PAŃSTWA





PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Wstęp





Wstęp

Przedmiotem prac komponentu 2 projektu (Opracowanie bazy mierników dla poszczególnych funkcji, zadań i podzadań zamieszczonych w zadaniowym planie wydatków obejmującym wybrane polityki państwa, na rzecz umożliwienia oceny ich realizacji pod względem kategorii: istotności, skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości) jest stworzenie bazy proponowanych mierników dla dwóch funkcji państwa:

- 6 - Koordynacja polityki gospodarczej kraju
- 22 - Tworzenie i Koordynacja polityki.

Dla każdej funkcji przedstawiono co najmniej 5 i nie więcej niż 10 mierników, natomiast dla każdego zadania i podzadania przedstawiono co najmniej 5 i nie więcej niż 7 mierników. Zaproponowane mierniki zostały następnie skonsultowane z dysponentami, poprawione oraz dodatkowo przeanalizowane i zrecenzowane pod kątem zgodności z kryteriami określonymi przez wytyczne OECD oraz wytyczne opisane w książce „Budżet zadaniowy w administracji publicznej” (Marta Postuła, Piotr Perczyński, 2008 Ministerstwo Finansów).

Efektom prac jest baza danych, zawierająca 401 mierników, w tym 108 mierników produktu, 281 mierników rezultatu i 12 mierników oddziaływania. Szczegółowe podsumowanie statystyki mierników znajduje się w dalszej części dokumentu.

Projekt był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach programu operacyjnego Kapitał Ludzki.



PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Opis zawartości poszczególnych kolumn w bazie





Opis zawartości poszczególnych kolumn w bazie

Poniżej przedstawiono opis zawartości poszczególnych kolumn bazy danych mierników dla komponentu 2.

Kolumna	Opis zawartości
Kolumna A	Numeracja mierników.
Funkcja	Funkcja w ramach budżetu zadaniowego dla danego miernika (katalog zadań i podzadań na 2009 rok).
Zadanie	Zadanie w ramach funkcji dla danego miernika (katalog zadań i podzadań na 2009 rok).
Podzadanie	Podzadanie w ramach budżetu zadaniowego (katalog zadań i podzadań na 2009 rok). „n.d” (nie dotyczy) w wierszach, w których przedstawiane są mierniki dla danego zadania.
Dysponent	Nazwa podmiotu odpowiedzialnego za dany miernik i cel w ramach budżetu zadaniowego (katalog zadań i podzadań na 2009 rok).
Część	Część budżetu (katalog zadań i podzadań na 2009 rok).
Cel	Opis celu dla danego zadania, podzadania lub funkcji (katalog zadań i podzadań na 2009 rok).
Miernik Polski/Autorski/Zagraniczny-kraj pochodzenia	Źródło miernika : Polski dla mierników, które zostały zaczerpnięte z katalogu zadań i podzadań na 2009 rok; Autorski dla mierników zaproponowanych przez PwC, Zagraniczny dla mierników, które zostały zaczerpnięte z budżetów zadaniowych z innych państw.
Podmiot wykorzystujący dany miernik	Nazwa instytucji zagranicznej wykorzystującej dany miernik. „n.d”(nie dotyczy) w przypadku mierników, które nie są wykorzystywane przez podmioty zagraniczne (mierniki autorskie i zaproponowane przez dysponentów).
Funkcjonowanie w dokumentach strategicznych	Nazwa dokumentu strategicznego dla mierników zagranicznych lub polskich, w którym jest cytowany dany miernik. „n.d” (nie dotyczy) w przypadku mierników autorskich lub polskich (gdy miernik nie pochodzi z żadnego dokumentu strategicznego).
Miernik	Definicja miernika.
Komentarz ze spotkania	Notatki z konsultacji z dysponentami.
Komentarz dysponenta	Dodatkowe komentarze dysponentów otrzymane mailowo.
Stanowisko PwC	Odpowiedź PwC na komentarze dysponentów.
Typ miernika 21.05.2009	Określenie typu miernika: oddziaływania / rezultatu / produktu. 27 PricewaterhouseCoopers



Opis zawartości poszczególnych kolumn w bazie

Kolumna	Opis zawartości
Jednostka miary	Jednostka, w której wyrażony jest miernik.
Wartość bazowa (oddzielnie dla lat 2005, 2006 i 2007) wraz z datą pomiaru	Wartości bazowe dla lat 2005, 2006 i 2007. Wartość bazowa dla mierników Polskich określona zgodnie z zadaniowym planem wydatków na rok 2009. W nawiasie podano datę pomiaru, jeżeli to możliwe.
Wartość docelowa (rok)	Wartość docelowa podana jest dla 2009 roku lub innego, rok podany w nawiasie. Wartości docelowe określone były przez dysponentów (w takim przypadku podana jest konkretna wartość bazowa) lub proponowane przez PwC na podstawie dokumentów strategicznych dysponentów (w takim przypadku w nawiasie podane jest źródło). W przypadku braku powyższych źródeł podano komentarz dotyczący pożądanego kierunku zmiany wartości docelowej (np. rosnąca, malejąca, itp.).
Podmiot wykonujący pomiar	Podmiot, z którego sprawozdawczości zaczerpnięte są wartości dla miernika. „n.d.” (nie dotyczy) w przypadku mierników, które nie są w tym momencie raportowane, natomiast jest możliwe ich mierzenie w przyszłości dla celów budżetu zadaniowego. W przypadku, gdy w tej kolumnie znajduje się komentarz „n.d.” wypełniona jest kolumna „Postulowane źródło danych”.
Źródło danych	Dokument lub miejsce, z którego zaczerpnięta została wartość miernika. „n.d.” (nie dotyczy) w przypadku mierników, które nie są w tym momencie raportowane, natomiast jest możliwe ich mierzenie w przyszłości dla celów budżetu zadaniowego. W przypadku, gdy w tej kolumnie znajduje się komentarz „n.d.” wypełniona jest kolumna „Postulowane źródło danych”.
Sposób wyliczenia miernika	Algorytm wyliczenia miernika dla mierników, które wymagają zestawienia kilku wartości. Sposób wyliczenia miernika nie był podawany dla mierników, których wartości są podawane przez podmioty wykonujące pomiar.
Częstotliwość pomiaru	Częstotliwość z jaką miernik jest lub powinien być mierzony. Dla mierników, których pomiar jest bieżący – zagregowana wartość roczna na podstawie sprawozdawczości bieżącej.
Sposób pomiaru	Określenie sposobu pomiaru mierników. Analizowano sposób pomiaru tylko dla mierników, których pomiar powinien być realizowany przez dysponenta. (nie analizowano metodyki pomiaru dla mierników generowanych przez podmioty zewnętrzne).
Postulowane źródło danych	W przypadku braku podmiotu wykonującego pomiar i braku źródła danych (komentarze „n.d.” w wymienionych kolumnach) sugerowane źródło danych, z których powinny być one generowane.
Uzasadnienie wyboru miernika (wady i zalety)	Ocena miernika pod kątem zgodności z metodyką budowania mierników oraz jego przydatności dla mierzenia zadania i celu.
Warianty algorytmu wyliczenia miernika	Alternatywne sposoby wyliczenia miernika. N.d. (nie dotyczy) w przypadku braku wariantów algorytmu wyliczenia miernika.
Szacowany koszt monitoringu i ewaluacji	Koszty, które należy uwzględnić w przypadku monitoringu i ewaluacji miernika. Szczegółowy opis szacowania kosztów znajduje się w dalszej części dokumentu.



PROJEKT WSPÓLRFINANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Podejście do wyliczenia kosztów monitorowania i ewaluacji



Podejście do wyliczenia kosztów monitorowania i ewaluacji mierników

Poniższa tabela oraz tabela na następnej stronie przedstawiają dane wykorzystane do wyliczenia kosztów monitorowania i ewaluacji mierników. Koszty zostały określone w następujący sposób:

- dla mierników, które wymagają przeprowadzenia ankiety zewnętrznej podano szacunkowe koszty na podstawie danych rynkowych,
- dla mierników, które wymagają przeprowadzenia ankiety wewnętrznej podano szacunkowe koszty wsparcia zewnętrznego doradcy w tym zakresie na podstawie danych rynkowych,
- dla mierników, których monitoring prowadzony jest lub może być w ramach normalnej działalności dysponenta określono koszt na podstawie oszacowanej pracochłonności (ilość dni potrzebna na monitorowanie w skali roku) przemnożonej przez przeciętne miesięczne wynagrodzenie ogółem wraz z DWR (suma wynagrodzeń ogółem/przeciętne zatrudnienie/ 6 m-cy wraz z dodatkowym wynagrodzeniem rocznym (DWR) /przeciętne zatrudnienie/ 12 m-cy) u danego dysponenta (na podstawie dokumentu „Zatrudnienie i wynagrodzenia w służbie publicznej w I półroczu 2008 roku” wydane przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów). Wyniki zostały zaokrąglone do pełnych dziesiątek. Szczegółowy przykład wyliczenia wraz z przykładami mierników zaszeregowanych do określonych kategorii znajdują się w tabeli na kolejnej stronie. W ostatniej kolumnie tabeli w dokumencie MS Excel (Szacowany koszt monitoringu i ewaluacji znajdują się formuły dające wgląd w szczegóły wyliczeń (np. jakie przyjęto średnie wynagrodzenie oraz jaką pracochłonność w dniach w ciągu roku).

Nazwa jednostki	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie ogółem wraz z DWR (w zł, brutto)
Urząd Regulacji Energetyki	5 840
Wyższy Urząd Górniczy (bez Okręgowych Urzędów Górniczych)	5 695
Urząd Komunikacji Elektronicznej (wraz z oddziałami)	4 439
Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	4 274
Urząd Patentowy RP	4 204
Główny Urząd Miar (bez jednostek podległych)	4 080
Główny Urząd Statystyczny (bez jednostek podległych)	3 786
Państwowa Agencja Atomistyki	3 421
Ministerstwo Finansów	6 185
Ministerstwo Gospodarki	4 734
Ministerstwo Infrastruktury	4 711
Ministerstwo Sportu i Turystyki	4 613
Urzędy Wojewódzkie	2 914
Urzędy Centralne (wykorzystano do Polskiego Komitetu Normalizacyjnego)	4 412
Ministerstwo Infrastruktury, UKE, Urzędy Wojewódzkie (średnia dla funkcji 22)	4 021

Źródło: „Zatrudnienie i wynagrodzenia w służbie publicznej w I półroczu 2008 roku”,
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów .



Podejście do wyliczenia kosztów monitorowania i ewaluacji mierników

typ miernika	przykład 1	przykład 2	czas - ilość dni na monitorowanie w skali roku	stawka (przykład URE)	ilość dni w miesiącu	Całkowity koszt monitorowania	Zaokrąglenie do dziesiątki
Mierniki, których wartości są podawane w ogólnodostępnych źródłach (GUS, Eurostat, NBP etc)	Wzrost PKB (GUS)	Wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych (NBP)	0,5	5 840	22	133	140
Mierniki wymagające zebrania i zestawienia 2-3 danych zewnętrznych	Koszty finansowe założenia działalności gospodarczej podlegającej wpisowi do KRS	Liczba etatów w elektrowniach zawodowych na 1 MWh wyprodukowanej energii	1	5 840	22	265	270
Odczyt danych, które powinny być zbierane wewnętrznie	Liczba sprzedanych wydawnictw (Polskie Normy i normy międzynarodowe oraz zagraniczne)	Liczba aktywnych użytkowników Portalu e-Norma	1	5 840	22	265	270
Przygotowanie, przeprowadzenie badania wewnętrznego oraz przetworzenie danych, w zakresie czasu pracy dysponenta (ankieta wewnętrzna)	Stopień zadowolenia pracowników merytorycznych z obsługi administracyjnej (Ankieta wśród pracowników merytorycznych - skala od 1 do 5, gdzie: 1 - bardzo niezadowolony, 5 - bardzo zadowolony)	Poziom satysfakcji osób uczestniczących w konsultacjach wewnętrznych z dostępności dokumentów przed spotkaniami (czas odpowiedni do zapoznania się z dokumentami)	10	5 840	22	2 655	2 660
Mierniki wymagające zebrania i zestawienia 2-3 danych wewnętrznych	Poziom samofinansowania Polskiego Komitetu Normalizacyjnego	Stosunek wartości emisji i publikacji reportaży stanowiących efekt działań promocyjnych w formie podróży studyjnych dla dziennikarzy wycenionych według ceny zakupu reklamy w mediach w euro do nakładów na te podróże	2	5 840	22	531	540
Miernik wymagający regularnego zbierania danych w ciągu całego roku (przez dysponenta lub jednostki zależne) oraz analizy na koniec roku	Sprawność działania systemu w % (stosunek sumy liczby godzin pracy zainstalowanych stacji wczesnego wykrywania skażeń promieniotwórczych (należących do PAA) do iloczynu liczby zainstalowanych stacji i liczby godzin w roku)		15	5 840	22	3 982	3 990
Konsolidacja większej ilości danych zewnętrznych/wewnętrznych	Średnia wzrostu przychodów w danym roku w stosunku do roku poprzedniego dla certyfikowanych produktów statystycznych ((Średni przychód w danym roku - średni przychód w roku poprzednim) / średni przychód w roku poprzednim)	Odsetek klientów/interesariuszy zadowolonych z usług świadczonych przez GUM	5	5 840	22	1 327	1 330



PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Podejście do recenzji mierników



Podjęcie do recenzji mierników

Podobnie jak w komponencie 1 ocena mierników została przeprowadzona w oparciu o zestaw kryteriów zaproponowanych przez OECD oraz zaprezentowanych w książce Budżet zadaniowy w administracji publicznej (Marta Postuła, Piotr Perczyński, 2008 Ministerstwo Finansów).

Cecha miernika	Wyjaśnienie	Cecha miernika	Wyjaśnienie
Odpowiedniość/ Adekwatność	Miernik powinien być ściśle skorelowany z celem i trafnie oceniać poziom jego realizacji	Efektywność kosztowa	Jeśli pozyskanie wartości miernika wymaga poniesienia dodatkowych kosztów, nie powinny one przekraczać korzyści wykorzystania miernika
Podmiotowość	Dysponent odpowiedzialni za realizację celu, powinni mieć wpływ na zmianę wartości miernika	Weryfikowalność	Wartości mierników powinny pozwalać na weryfikację pomiarów i wykorzystanych technik statystycznych
Zrozumiałość	Miernik powinien być prosty i zrozumiały dla jak najszerszej publiczności	Elastyczność	Mierniki powinny być sformułowane w taki sposób, aby odzwierciedlać nawet niewielkie postępy w wykonaniu zadania
Jednoznaczność	Miernik powinien być sformułowany w taki sposób, aby było jasne, że poprawa wartości miernika wiąże się z poprawą realizacji celu. Miernik powinien również uniemożliwiać manipulację i pozwalać precyzyjnie oceniać postępy w realizacji celu.	Wartość motywacyjna	Należy unikać mierników, które mogą skłaniać do niewłaściwych zachowań, takich jak kierowanie nieproporcjonalnie dużych nakładów budżetowych w jeden obszar czy przesuwanie zadań do innych jednostek
Poprawność statystyczna	Pomiary mierników powinny odbywać się na próbach, które zapewniają poprawność statystyczną	Porównywalność	Miernik powinien pozwalać na porównanie wartości pomiędzy okresami pomiaru, ewentualnie porównanie z innymi państwami

Źródło: Budżet zadaniowy w administracji publicznej (Marta Postuła, Piotr Perczyński, 2008 Ministerstwo Finansów), OECD Managing Public Expenditure (Richard Allen, Daniel Tommasi) oraz PwC

Ocena jakości mierników znajdująca się w kolumnie „Uzasadnienie wyboru miernika (wady i zalety)” opiera się na wskazaniu dla każdego miernika stopnia korelacji z celem. Dodatkowo komentarz został uzupełniony o wskazanie innych istotnych wad i zalet danego miernika. W celu zachowania spójności ocen zastosowano te same kryteria do oceny wszystkich mierników.

Z naszego punktu widzenia, mierniki które przedstawiamy w komponencie 2 są użyteczne dla monitorowania budżetu zadaniowego i adekwatne do specyfiki funkcjonowania dysponentów.



PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Podsumowanie statystyki mierników



Podsumowanie liczby mierników

Poniższa tabela przedstawia podsumowanie prezentowanych przez nas mierników w podziale na typy mierników w układzie zadań funkcji 6 oraz 22 budżetu zadaniowego. W załączonym dokumencie MS Excel prezentujemy 403 mierniki (w tym: 10 mierników oddziaływania, 287 mierników rezultatu oraz 106 mierników produktu).

	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.10	6.11	6.12	6.13	22	Suma
Oddziaływania	7	1												2	10
Rezultatu	23	27	38	26	7	29	13	28	18	20	17	9	10	22	287
Produktu	7	3	5	10	10	4	3	8	17	12	8	12	1	6	106
SUMA	37	31	43	36	17	33	16	36	35	32	25	21	11	30	403

Poniższa tabela przedstawia podsumowanie prezentowanych przez nas mierników w podziale na mierniki zaakceptowane przez dysponentów, zakwestionowane przez dysponentów lecz podtrzymane przez PwC oraz zaproponowane przez dysponentów, według podzadań. Poszczególne mierniki zostały również zaznaczone kolorami w bazie danych.

Czarne : dla mierników zaproponowanych przez PwC i zaakceptowanych przez dysponentów
Zielone : dla mierników zaproponowanych przez dysponentów
Czerwone: dla mierników zakwestionowanych przez dysponentów lecz podtrzymanych przez PwC.
Szczegółowe zestawienie zakwestionowanych mierników znajduje się na kolejnych slajdach.

	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.10	6.11	6.12	6.13	22	Suma
Mierniki zaakceptowane przez dysponenta (w tym zmodyfikowane)	28	18	37	19	9	11	7	25	27	11	11	17	11	26	256
Mierniki zaproponowane przez dysponenta (w tym istniejące mierniki)		3	2	12	6	16	7	7	5	5	8	3			74
Mierniki odrzucone przez dysponenta, podtrzymane przez PwC (rozbieżności)	9	10	4	5	2	6	2	4	3	16	6	1		4	72
SUMA	37	31	43	36	17	33	16	36	35	32	25	21	11	30	403



Statystyka Rozbieżności

Poniższa tabela przedstawia zestawienie mierników, które zostały zakwestionowane przez dysponentów i podtrzymane przez PwC. Mierniki te zostały zaznaczone w bazie kolorem czerwonym. Numery z kolumny „Rozbieżności” korespondują z numeracją mierników z bazy danych MS Excel z kolumny A.

Funkcja	Zadanie	Podzadanie	Dysponent	Rozbieżności
6			Ministerstwo Gospodarki	4,6
6	6.1 Wzrost konkurencyjności gospodarki		Ministerstwo Gospodarki	1,2,4
6		6.1.1	Ministerstwo Gospodarki	3
6		6.1.2	Ministerstwo Gospodarki	3
6		6.1.3	Ministerstwo Gospodarki	2
6		6.1.4	Ministerstwo Gospodarki	3
6		6.1.5	Ministerstwo Gospodarki	Brak
6	6.2 Bezpieczeństwo gospodarcze państwa		Ministerstwo Gospodarki	5
6		6.2.1.	Ministerstwo Gospodarki	Brak
6		6.2.2	Ministerstwo Gospodarki	1,2,3,4,5
6		6.2.3	Ministerstwo Gospodarki	2,5
6		6.2.4	Ministerstwo Gospodarki	Brak
6		6.2.5	Ministerstwo Gospodarki	1,2



Statystyka Rozbieżności

Funkcja	Zadanie	Podzadanie	Dysponent	Rozbieżności
6	6.3 Wsparcie rozwoju i regulacja rynku telekomunikacyjnego i pocztowego		Ministerstwo Infrastruktury. Urząd Komunikacji Elektronicznej	3,4
6		6.3.1	Ministerstwo Infrastruktury	Brak
6		6.3.2	Urząd Komunikacji Elektronicznej	Brak
6		6.3.3	Ministerstwo Infrastruktury	Brak
6		6.3.4	Urząd Komunikacji Elektronicznej	6
6		6.3.5	Ministerstwo Infrastruktury.	Brak
6		6.3.6	Urząd Komunikacji Elektronicznej	2
6		6.3.7	Ministerstwo Infrastruktury	Brak
6	6.4. Rozwój i promocja turystyki w kraju i za granicą		Ministerstwo Sportu i Turystyki	Brak
6		6.4.1	Ministerstwo Sportu i Turystyki	2,4
6		6.4.2	Ministerstwo Sportu i Turystyki	4,5,6
6		6.4.3	Ministerstwo Sportu i Turystyki	Brak
6		6.4.4	Ministerstwo Sportu i Turystyki	Brak
6		6.4.5	Ministerstwo Sportu i Turystyki	Brak
6	6.5. Wykonywanie czynności z dziedziny metrologii i probierstwa		Główny Urząd Miar	1,6
6		6.5.1	Główny Urząd Miar	Brak
6		6.5.2	Główny Urząd Miar	Brak



Statystyka Rozbieżności

Funkcja	Zadanie	Podzadanie	Dysponent	Rozbieżności
6	6.6. Wykonywanie czynności z zakresu ochrony własności intelektualnej i przemysłowej		Urząd Patentowy RP/Ministerstwo Finansów	1,2,3
6		6.6.1	Urząd Patentowy RP/Ministerstwo Finansów	Brak
6		6.6.2	Urząd Patentowy RP/Ministerstwo Finansów	1,2,6,7
6		6.6.3	Urząd Patentowy RP/Ministerstwo Finansów	Brak
6		6.6.4	Urząd Patentowy RP/Ministerstwo Finansów	Brak
6		6.6.5	Urząd Patentowy RP/Ministerstwo Finansów	Brak
6	6.7. Organizacja i promocja działalności normalizacyjnej		Polski Komitet Normalizacyjny	2
6		6.7.1	Polski Komitet Normalizacyjny	2
6		6.7.2	Polski Komitet Normalizacyjny	Brak
6	6.8. Nadzór nad rynkiem energii		Urząd Regulacji Energetyki	Brak
6		6.8.1	Urząd Regulacji Energetyki	6,7
6		6.8.2	Urząd Regulacji Energetyki	Brak
6		6.8.3	Urząd Regulacji Energetyki	4,5
6		6.8.4	Urząd Regulacji Energetyki	Brak
6		6.8.5	Urząd Regulacji Energetyki	Brak



Statystyka Rozbieżności

Funkcja	Zadanie	Podzadanie	Dysponent	Rozbieżności
6	6.9. Nadzór i kontrola nad zakładami górnictwami wydobywającymi kopaliny podstawowe i pospolite		Wyższy Urząd Górniczy	Brak
6		6.9.1	Wyższy Urząd Górniczy	2
6		6.9.2	Wyższy Urząd Górniczy	5,6
6		6.9.3	Wyższy Urząd Górniczy	Brak
6		6.9.4	Wyższy Urząd Górniczy	Brak
6		6.9.5	Wyższy Urząd Górniczy	n/d
6	6.10. Dostarczanie rzetelnej, obiektywnej i systematycznej informacji o sytuacji gospodarczej, demograficznej i społecznej kraju		Główny Urząd Statystyczny	3
6		6.10.1	Główny Urząd Statystyczny	1,2,3,4
6		6.10.2	Główny Urząd Statystyczny	2,3,4,5,6
6		6.10.3	Główny Urząd Statystyczny	1,2,3
6		6.10.4	Główny Urząd Statystyczny	1
6		6.10.5	Główny Urząd Statystyczny	3,5
6	6.11. Nadzór nad bezpieczeństwem jądrowym i ochroną radiologiczną		Państwowa Agencja Atomistyki	2,3,4,5,6,7
6		6.11.1	Państwowa Agencja Atomistyki	Brak
6		6.11.2	Państwowa Agencja Atomistyki	Brak
6		6.11.3	Państwowa Agencja Atomistyki	Brak



Statystyka Rozbieżności

Funkcja	Zadanie	Podzadanie	Dysponent	Rozbieżności
6	6.12. Ochrona konkurencji i konsumentów		Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	Brak
6		6.12.1	Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	Brak
6		6.12.2	Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	5
6		6.12.3	Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	Brak
6		6.12.4	Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	n/d
6	6.13. Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego		Ministerstwo Sportu i Turystyki/Urząd Komunikacji Elektronicznej	Brak
6		6.13.1	Ministerstwo Sportu i Turystyki	Brak
22				Brak
22	22.1. Koordynacja merytoryczna działalności, planowania strategicznego i operacyjnego		Ministerstwo Gospodarki, Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Urząd Komunikacji elektronicznej*	Brak
22	22.2. Obsługa administracyjna		Ministerstwo Gospodarki, Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Urząd Komunikacji elektronicznej*	1
22	22.3. Obsługa techniczna		Ministerstwo Gospodarki, Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Urząd Komunikacji elektronicznej*	1,6,7
22	22.4. Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego		Ministerstwo Gospodarki, Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Urząd Komunikacji elektronicznej*	Brak



PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Dodatkowe ustalenia z Ministerstwem Finansów





Dodatkowe ustalenia z Ministerstwem Finansów

Ze względu na dużą ilość dysponentów oraz wspólny charakter mierników, mierniki dla funkcji 22 były konsultowane z wybranymi dysponentami: Ministerstwo Gospodarki, Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Urząd Komunikacji Elektronicznej

Dla podzadania 6.3.1. Rekompensowanie operatorom pocztowym kosztów nieodpłatnego doręczania przesyłek pocztowych ustawowo zwolnionych z opłat, ze względu na dużą szczegółowość celu, zaproponowano tylko trzy mierniki. Decyzja ta została potwierdzona z dysponentem (Ministerstwo Infrastruktury) oraz Ministerstwem Finansów.

Podzadanie 6.3.3. Wspieranie działań administracji państwowej na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w obszarze komunikacji - Program wieloletni "Rozwój telekomunikacji i poczty w dobie społeczeństwa informacyjnego" jest nieaktualne ponieważ dotyczy zakończonego programu wieloletniego "Rozwój telekomunikacji i poczty w dobie społeczeństwa informacyjnego". Dla tego podzadania zaproponowano mierniki, jednak nie podlegały one konsultacjom z dysponentem, ani dalszym komentarzom.

Zakres zadania 6.13 Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego dla dysponenta Urząd Komunikacji Elektronicznej jest zbieżny z zadaniem 22.4 Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego. Dlatego zaproponowano zestaw tych samych lub podobnych mierników.

Zakresy zadań

6.12.4. Tworzenie i koordynacja polityki dla dysponenta UOKiK

6.9.5. Tworzenie i koordynacja polityki dla dysponenta WUG

6.6.3. Tworzenie i koordynacja polityki dla dysponenta Urząd Patentowy RP

są zbieżne z zakresami zadań funkcji 22. Dlatego zasugerowano przeniesienie realizacji celów przypisanych do tych zadań do funkcji 22 i nie zaproponowano mierników. Decyzja ta została skonsultowana i potwierdzona przez Ministerstwo Finansów.

Zgodnie z ustaleniami konsultacje dotyczące opracowania bazy mierników dla funkcji 22 odbyły się z trzema dysponentami. Wartości bazowe dla mierników w tej funkcji także zostały pozyskane dla tych wybranych dysponentów.

W ramach opracowywania bazy mierników z krajów OECD dla funkcji 22 pozyskane zostały 2 mierniki oddziaływania. Ze względu na specyfikę kosztową tej funkcji, mierniki oddziaływania są tu stosowane niezwykle rzadko. Dodatkowo zaznaczyć należy, że mierniki oddziaływania nie spełniają kryteriów dla mierników przeznaczonych dla tej funkcji, co w większości przypadków wyklucza je z możliwości zastosowania w Polsce. Proponowanym rozwiązaniem jest przygotowanie większej ilości mierników rezultatu (szczegółowa statystyka znajduje się na stronie 10).



PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Indeks skrótów





Indeks skrótów

Skrót	Wyjaśnienie
AAI	Autorite d'Administration Independante Niezależny Nadzór Administracji (Francja)
ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie - Agencja środowiska i zarządzania energią (Francja)
AFNOR	Association Francaise pour la Normalisation - Francuskie Stowarzyszenie Normalizacyjne (Francja)
ANGDM	L'Agence nationale pour la garantie des droits des mineurs - Państwowa Agencja Gwarancji i Praw Górniczych (Francja)
APCE	Agence pour la création d'entreprises - Agencja na rzecz tworzenia przedsiębiorstw (Francja)
ARCEP	Agence pour la Régulation des communications électroniques et des postes- Nadzór nad regulacją komunikacji elektronicznej i poczty (Francja)
ARE	Agencja Rynku Energii
ARM	Agencja Rezerw Materiałowych
ASN	L'Autorité de sûreté nucléaire - Urząd bezpieczeństwa energii nuklearnej (Francja)
BAEL	Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności
BGK	Bank Gospodarstwa Krajowego
BHP	Bezpieczeństwo i Higiena Pracy
BIO	biokomponenty
CAE	Conseil Analyse Economique (Francja) – Rada Analiz Ekonomicznych
CAS	Comite d'analyses Strategiques - Komitet Analiz Strategicznych (Francja)
CERC	Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale - Komitet do spraw przychodów i równości socjalnej (Francja)
CESE	Conseil Economique, Social et Environemental - Rada ekonomiczna, socjalna i środowiskowa (Francja)
CHP	Combined Heat and Power - kogeneracja
CITES	Konwencja o międzynarodowym handlu dzikimi zwierzętami i roślinami gatunków zagrożonych wyginięciem - Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora
CNCCFP	Commission nationale des comptes de campagne et des financements politiques - Państwowa komisja finansowania kampanii i partii politycznych (Francja)
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés – Państwowa komisja do spraw informatyki i wolności
CO2	dwutlenek węgla
COE	Conseil pour l'orientation de l'emploi (Francja) – Rada na rzecz zatrudnienia
COR	Conseil orientation des retraites (Francja) – Rada na rzecz emerytur
COST	Cooperation in Science and Technology - Kooperacja w dziedzinie nauki i techniki
CPSC	Consumer Product Safety Commission (USA)
CRE	Commission de Régulation de l'énergie - Komisja Regulacji Energetyki (Francja)



Indeks skrótów

Skrót	Wyjaśnienie
DCSSI	Direction Centrale de la Securite des Systemes d'information - Dyrekcja centralna bezpieczeństwa systemów informacyjnych (Francja)
DEPAFI	Sous-direction des affaires immobilières - Dyrekcja do spraw nieruchomości (Francja)
DPAEP	Direction des personnels et de l'adaptation de l'environnement professionnel – Dyrekcja do spraw personelu oraz adaptacji środowiska pracy
DSAF	Direction des services administratifs et financiers – Dyrekcja administracyjno - finansowa
DSIC	Direction des systemes d'information et communication - Dyrekcja systemów informacji i komunikacji (Francja)
Dz.U.	Dziennik Ustaw
ERGEG	European Regulators' Group for Electricity and Gas - Europejska Grupa Regulacyjna Elektryczności i Gazu
EUR	euro
Eurostat	Statistical Office of the European Communities
FOI	Freedom of Information Act - Akt wolności informacji (Australia)
G.I.P.	Groupement d'Interet Professionel – Stowarzyszenie Interesów firm
GUM	Główny Urząd Miar
GUS	Główny Urząd Statystyczny
GWh	Gigawatogodzina
h	1 godzina
HR	Human Resources
ICT	Information and Communications Technology - Technologie informacyjne i telekomunikacyjne
IMF	International Monetary Fund - Międzynarodowy Fundusz Walutowy
INPI	Institut National de la propriété industrielle – Państwowy Urząd własności Intelektualnej
INSEAD	Institut européen d'administration des affaires – Europejski Instytut Administracji i Zarządzania
INSEE	Institut National des Statistiques et Etudes Economiques - Państwowy Instytut Statystyki i pomiarów ekonomicznych (Francja)
kcal	kilokaloria
KE	Komisja Europejska
kg	kilogram
KNF	Komisja Nadzoru Finansowego
KPR	Krajowy Program Reform
KRRiT	Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji
KRS	Krajowy Rejestr Sądowy
KSU	Krajowy System Usług
KWh	Kilowatogodzina
l'ANCV	Agence Nationale des Cheques Vacances - Państwowej Agencji Czeków Wakacyjnych (Francja)
m2	metr kwadratowy



Indeks skrótów

Skrót	Wyjaśnienie
m3	metr sześcienny
MAEA	Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej
MAMEA	Mid-Atlantic Marine Education Association - Stowarzyszenie zajmujące się edukacją na tematy morskie
max	maksymalnie, maksimum
Mbps	Megabit/s
MF	Ministerstwo Finansów
MG	Ministerstwo Gospodarki
MLD	Miliard
MLN	Milion
MSHA	Mine Safety and Health Administration/Agencja bezpieczeństwa w branży górniczej (USA)
MSiT	Ministerstwo Sportu i Turystyki
MŚP	Małe i Średnie Przedsiębiorstwa
MW	Megawat
MWh	Megawatogodzina
n.d.	nie dotyczy
NBP	Narodowy Bank Polski
NEISS	National Electronic Injury Surveillance System - Krajowy system elektroniczny zbierania informacji o wypadkach (USA)
NIK	Najwyższa Izba Kontroli
NIST	National Institute of Standards and Technology - Krajowy instytut Standardów i Technologii (USA)
NRC	Nuclear Regulatory Commission - Komisja regulacji energii nuklearnej (USA)
NZ	Nowa Zelandia
NZD	dolar nowozelandzki
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development - Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
OEPM	Oficina Española de Patentes y Marcas - Urząd Patentowy Hiszpanii
OIT	Office of International Trade - Biuro handlu międzynarodowego (USA)
OZE	Odnawialne źródła energii
PAA	Państwowa Agencja Atomistyki
PAIIIZ	Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych
PAN	Polska Akademia Nauk
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości



Indeks skrótów

Skrót	Wyjaśnienie
PCT	Patent Cooperation Treaty - Układ o Współpracy Patentowej
PKB	Produkt Krajowy Brutto
PKN	Polski Komitet Normalizacyjny
PLN	złoty polski
PN	Polska Norma
POT	Polska Organizacja Turystyczna
POIG	Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka
POIIŚ	Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko
PPP	Purchasing Power Parity - Parytet siły nabywczej
PSE	PSE Operator
ROT	Regionalna Organizacja Turystyczna
rozp.	Rozporządzenie
RP	Rzeczpospolita Polska
SDAT	Sous-Direction Anti-Terroriste - Dyrekcja Anty - Terrorystyczna
SESSI	Service des Statistiques Industrielles, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie – Serwis Statystyk Przemysłowych Ministerstwa Ekonomii i Finansów
SWEDAC	Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll - Rada akredytacji i kontroli technicznej (Szwecja)
szt.	sztuka
tel. kom.	telefony komórkowe
TEP	ilość ton oleju ekwiwalentnego
TPA	Third Party Access
TV	Telewizja
tys.	tysiąc
UE	Unia Europejska
UKE	Urząd Komunikacji Elektronicznej
UKIE	Urząd Komitetu Integracji Europejskiej
UNWTO	United Nations World Tourism Organization - Światowa Organizacja Turystyki
UOKiK	Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów
UPRP	Urząd Patentowy RP
URE	Urząd Regulacji Energetyki
US	United States of America
USD	dolar amerykański
VIE	Volontariat International en Entreprise - Międzynarodowy Wolontariat w przedsiębiorstwie
WE	Wspólnota Europejska
WUG	Wyższy Urząd Górniczy

Załączniki





PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Załącznik 1

Komponent 1: Funkcja 6





PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Załącznik 2

Komponent 1: Funkcja 22





PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Załącznik 3

Komponent 2: Funkcja 6





PROJEKT WSPÓLRNANSOWANY ZE
ŚRODKÓW EUROPEJSKIEGO
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO W
RAMACH PROGRAMU
OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



Załącznik 4

Komponent 2: Funkcja 22



