

**KWARTALNY BIULETYN
MINISTERSTWA FINANSÓW**

Nr 2 (15)/2015

PR 19353

**KONTROLA ZARZĄDCZA
W JEDNOSTKACH
SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO**

SPIS TREŚCI:

SŁOWO WSTĘPNE	2
BENCHMARKING - PUNKT ODNIESIENIA (SET THE BENCHMARK) ..	3
KATALOG KART USŁUG – SPOSÓB NA PODNIESIENIE JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA	16
INTERESUJĄCE PUBLIKACJE NA STRONIE INTERNETOWEJ MINISTERSTWA FINANSÓW	22
OD REDAKCJI	23

tel.: 22 694 42 42

fax: 22 694 47 41

e-mail:

Sekretariat.PW@mf.gov.pl

www.mf.gov.pl

Ministerstwo Finansów/
Działalność/ Finanse
publiczne/Kontrola zarządcza
i audyt wewnętrzny

DEPARTAMENT POLITYKI WYDATKOWEJ

WARSZAWA, CZERWIEC 2015

SŁOWO WSTĘPNE

Szanowni Państwo,

stworzenie administracji przyjaznej obywatelom, w szczególności dzięki poprawie jakości pracy administracji publicznej, to wyzwanie podejmowane w Polsce zarówno przez sektor rządowy, jak i samorządowy. Ocena, czy lub na ile administracja jest przyjazna obywatelowi, powinna uwzględniać wiele czynników, m.in. takie aspekty jak: system obiegu i udostępniania informacji, uproszczenie i skrócenie procedur obsługi klienta, odpowiednie warunki socjalne i ich dostępność dla klienta oraz atmosfera i organizacja pracy. Szczególnie ważne w tym kontekście wydaje się zapewnienie przejrzystości, standaryzacji i dostępności informacji, aby klient nie musiał wielokrotnie przyjeżdżać do urzędu w celu „załatwienia” jednej sprawy.

Procesowi usprawniania administracji publicznej sprzyja podejmowanie przez jednostki wspólnych inicjatyw oraz wykorzystywanie doświadczeń.

Wielokrotnie pisaliśmy na łamach naszego Biuletynu o projekcie dotyczącym benchmarkingu w jednostkach samorządu terytorialnego. Ponownie sięgamy do efektów wypracowanych w ramach tego projektu. Tym razem Autorka artykułu prezentuje praktyczne aspekty wykorzystania metody benchmarkingu, na przykładzie danych i wskaźników dotyczących konkretnego procesu. Możliwość porównania się jednostek w wybranych aspektach działalności pozwala poprawić funkcjonowanie własnej organizacji.

Kolejny artykuł opisuje przykład jednostki, która poszukując możliwości doskonalenia pracy Urzędu uczestniczyła w wielu projektach i inicjatywach. Rozwiązanie, którym Autorka tego artykułu dzieli się z czytelnikami naszego Biuletynu, dotyczy poprawy jakości usług poprzez ich skatalogowanie i zestandaryzowanie oraz zapewnienie odpowiednich kanałów komunikacji. Dzięki podjętym krokom działalność Urzędu stała się przejrzysta, a dostęp do potrzebnych informacji – łatwy.

Uważamy, że zapoznawanie się z dobrymi praktykami jest relatywnie szybkim i prostym sposobem na przyspieszenie procesu usprawniania działalności każdej jednostki. Korzystanie z rozwiązań już wprowadzonych i przetestowanych pozwala oszczędzić czas na poszukiwanie odpowiadających potrzebom rozwiązań, w przypadku gdy jednostka dopiero zamierza rozpocząć proces zmian, lub utwierdzić się, że kierunek przyjęty w naszej jednostce jest słuszny.

Oczywiście jak zawsze zachęcamy Państwa do odwiedzania naszej strony internetowej oraz lektury zamieszczanych tam opracowań i informacji.

Katarzyna Szarkowska
Redaktor Naczelny

BENCHMARKING PUNKT ODNIESIENIA (SET THE BENCHMARK)



SYLWIA UCHNAST-GARA

W artykule¹ przedstawiono doświadczenia z praktycznych zastosowań benchmarkingu w jednostkach samorządu terytorialnego uczestniczących w projekcie². Kilkuletni projekt ewoluował z każdym rokiem, nie tylko pod względem liczby podmiotów w nim uczestniczących, ale również dziedzin objętych analizą. Artykuł zawiera prawdziwe dane oraz wskaźniki, które odzwierciedlają realne sytuacje analizowanych podmiotów. Celem tego opracowania jest ukazanie możliwych sposobów benchmarkingu w procesie wydawania decyzji administracyjnych – pozwoleń na budowę, przebudowę i rozbudowę obiektów budowlanych oraz zmiany sposobu użytkowania.

WPROWADZENIE

Ustawowy obowiązek funkcjonowania kontroli zarządczej ma wspierać poprawę zarządzania w jednostkach sektora publicznego. Najważniejszym elementem kontroli zarządczej jest system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowanie stopnia ich realizacji. Dla wdrożenia efektywnego systemu kontroli zarządczej konieczne jest wypracowanie modelowego zestawu wskaźników monitorowania, funkcjonowania jednostki na poziomie operacyjnym, a dla skuteczniejszej samooceny osiągniętych wyników – zapewnienie dostępu do wyników monitorowania w podobnych jednostkach³.

Kierownik jednostki może uzupełnić narzędzie kontroli zarządczej o powszechnie stosowany w biznesie benchmarking.

Benchmarking to proces porównywania sposobów i efektów działania własnej organizacji z innymi, uważanymi za najlepsze w analizowanym obszarze. Celem benchmarkingu jest poprawa funkcjonowania własnej organizacji.

Wypracowana i przetestowana w projekcie metoda prowadzenia benchmarkingu pozwala na zidentyfikowanie dobrych rozwiązań w monitorowanych obszarach. Może stanowić punkt wyjścia do analizy własnych danych w jednostce, a wyniki uzyskane

¹ Szerzej w Podręczniku stosowania innowacji „Kontrola zarządcza w innej perspektywie. Efektywniej i skuteczniej z benchmarkingiem”. Publikacja powstała w ramach projektu innowacyjnego testującego „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 Europejskiego Funduszu Społecznego, Priorytet V Dobre rządzenie.

² Projekt realizowany przez Śląski Związek Gmin i Powiatów w Katowicach. O projekcie pisano w numerze 1(6)/2013, 4 (9)/2013 oraz 4(13)2014 Biuletynu.

³ Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych.

w grupie benchmarkingowej mogą być punktem odniesienia do bardziej szczegółowej analizy.

Opisany zestaw wskaźników można zastosować do konkretnych usług w zakresie postępowania administracyjnego, realizowanych przez urząd. Wskaźniki dają możliwość systemowego porównania osiąganych wyników z wynikami osiąganymi w analogicznym obszarze przez inne podobne jednostki, co pozwala na wyznaczanie ambitnego celu i wprowadzenie systemowych zmian w realizowanym procesie na podstawie doświadczeń podobnych jednostek.

Urzędy mają możliwość porównania stopnia osiągnięcia wskaźników na poziomie pojedynczej jednostki, a co za tym idzie możliwość wnioskowania o stopniu skuteczności realizowanego zadania. Wypracowana w projekcie metoda pomiaru umożliwia porównanie bez ryzyka błędnego wnioskowania.

METODOLOGIA

Liczba etatów to liczba etatów obciążeniowych (przeliczeniowych), tj. jeśli dany pracownik poświęcał na wykonanie danego zadania 30 godzin z 40 godzin tygodnia pracy to jest to 0,75 etatu. Jeśli pracownik zajmował się tylko i wyłącznie wydawaniem decyzji i zajmowało mu to 100% jego czasu, to był to 1 etat.

Terminowość wydawania decyzji liczymy od momentu wpływu kompletnego wniosku. Rozróżniamy terminowość efektywną – z uwzględnieniem terminów zawieszenia oraz faktyczną – pokazującą, ile czasu upływa od złożenia wniosku przez stronę do wydania decyzji – bez uwzględniania okresów zawieszenia postępowania.

Terminowość spraw liczona jest zgodnie z kodeksem postępowania administracyjnego (do miesiąca) lub szczegółowymi unormowaniami dla danego zakresu, tak jak np. w tym przypadku zgodnie z ustawą Prawo budowlane – 65 dni od złożenia wniosku.

Faktyczny czas to czas, który upłynął od złożenia wniosku przez stronę do wydania decyzji – terminowość **bez odliczania** terminów przewidzianych w przepisach prawa do dokonania określonych czynności, okresów zawieszenia postępowania oraz okresów opóźnień spowodowanych z winy strony, albo z przyczyn niezależnych od organu (pokazuje punkt widzenia mieszkańca/ klienta urzędu, któremu zależy na jak najszybszym załatwieniu danej sprawy).

Efektywny czas to czas, jaki dany urząd poświęcił na wydanie decyzji – terminowość **po odliczeniu** terminów przewidzianych w przepisach prawa do dokonania określonych czynności, okresów zawieszenia postępowania oraz okresów opóźnień spowodowanych z winy strony, albo z przyczyn niezależnych od organu (okresów wyznaczonych na uzupełnienie braków zgodnie z przepisami prawa).

Czas załatwiania spraw w czasie krótszym niż jeden dzień liczymy jako 1 dzień.

CELE, MIERNIKI I WSKAŹNIKI MONITOROWANIA

Ustalamy cele procesu, mierniki oraz wskaźniki monitorowania procesu – postępowanie administracyjne. Mierniki (dane) wyrażane są w wartościach bezwzględnych. Wskaźniki (wartości względne) będą wynikiem działania matematycznego na miernikach.

Cel ogólny	Wydanie poprawnej decyzji (zgodnie z przepisami) i w jak najkrótszym czasie
Cel operacyjny	Co najmniej 60% decyzji zostaje wydanych w terminie 30 dni

Tabela 1: Cele – Postępowanie administracyjne: Wydawanie pozwoleń na budowę

Do wyliczenia skuteczności, efektywności, terminowości i zgodności z prawem realizowanego zadania z zakresu wydawania pozwoleń na budowę wykorzystujemy dane zaprezentowane w tabeli 2.

Lp.	Dane (mierniki)	Symbol
1.	Liczba etatów realizujących zadanie, obejmuje także Naczelnika, zastępcę i/lub kierownika komórki, jak również część etatu sekretariatu, jeśli realizują zadania dotyczące wydania decyzji (średnia z roku)	L_{EPB}
2.	Liczba wydanych decyzji w danym roku kalendarzowym	L_{PB}
3.	Liczba odwołań w danym roku kalendarzowym	L_{PBO}
4.	Liczba decyzji skutecznie zaskarżonych w danym roku kalendarzowym	L_{PBSZ}
5.	Średni faktyczny czas wydawania decyzji (średni wszystkich wydanych decyzji w danym roku kalendarzowym) bez odliczania terminów przewidzianych w przepisach prawa do dokonania określonych czynności, okresów zawieszenia postępowania oraz okresów opóźnień spowodowanych z winy strony, albo z przyczyn niezależnych od organu	A_{TFPB}
6.	Średni efektywny czas wydawania decyzji z uwzględnieniem okresów zawieszenia (średni wszystkich wydanych decyzji w danym roku kalendarzowym) po odliczeniu terminów przewidzianych w przepisach prawa do dokonania określonych czynności, okresów zawieszenia postępowania oraz okresów opóźnień spowodowanych z winy strony, albo z przyczyn niezależnych od organu (okresów wyznaczonych na uzupełnienie braków zgodnie z przepisami prawa budowlanego).	A_{TEPB}
7.	Liczba decyzji wydanych do 30 dni (faktyczny czas – perspektywa klienta)	L_{PB30K}
8.	Liczba decyzji wydanych do 30 dni (efektywny czas – perspektywa urzędu)	L_{PB30U}
9.	Liczba decyzji wydanych zgodnie z terminem ustawowym (uwzględniając terminy zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienie dokumentacji)	L_{TERPB}

Tabela 2: Dane (mierniki) – Postępowanie administracyjne: Wydawanie pozwoleń na budowę

Dane zbieramy prowadząc zestawienie w zaproponowanym poniżej układzie, albo korzystamy z programu informatycznego – dziedzinowego „Rejestr pozwoleń na budowę”. Już samo prowadzenie takiego zestawienia pozwala na bieżący monitoring realizacji zadania, z uwzględnieniem elementów kontroli zarządczej (terminowość, skuteczność i efektywność).

Lp=liczba wydanych decyzji	Nr sprawy 6740	Faktyczny czas wydania decyzji	Efektywny czas wydania decyzji	Wydana do 30 dni w czasie faktycznym	Wydana do 30 dni w czasie efektywnym	Wydana do 65 dni ⁴	Zaskarżona	Skutecznie zaskarżona	Uwagi
1.									
2.									
.....									
Razem:									

Tabela 3: Zestawienie – Postępowanie administracyjne: Wydawanie pozwoleń na budowę

Wskaźniki wyliczamy według wzorów przedstawionych na Mapie wskaźników.



Rysunek 1: Mapa wskaźników

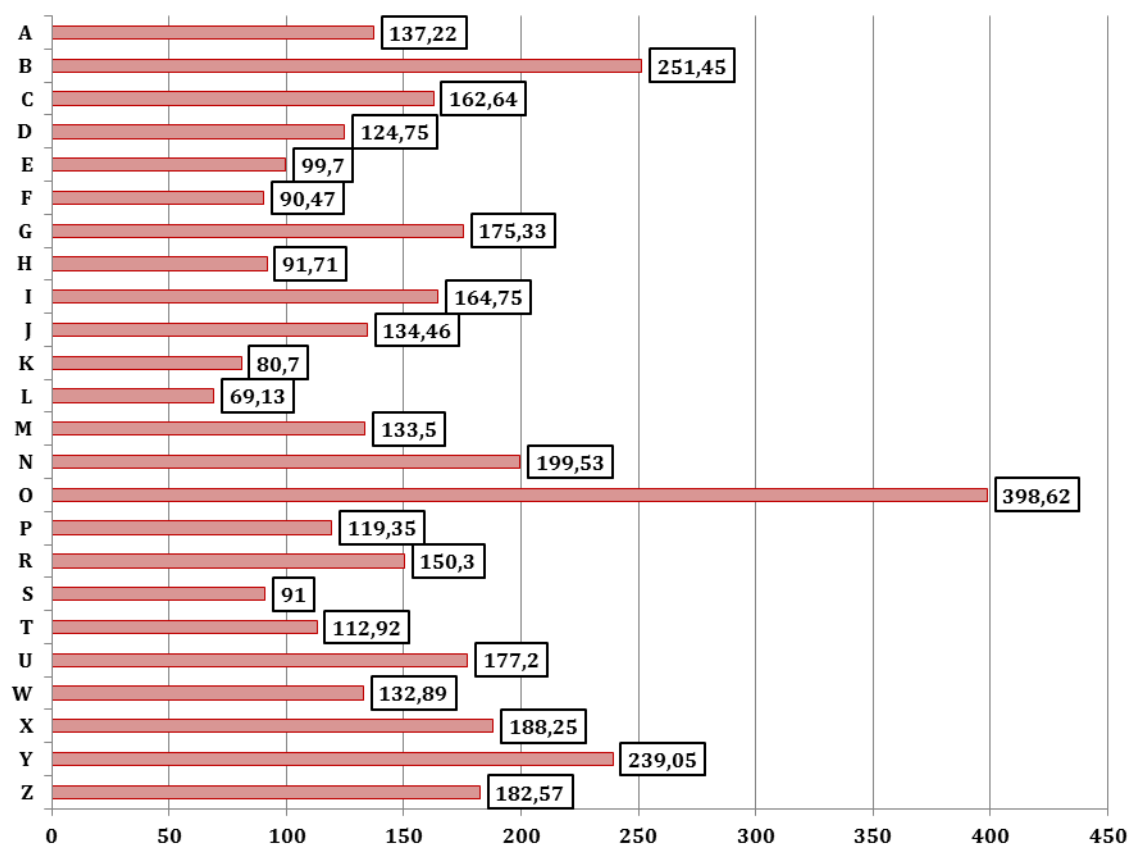
⁴ z uwzględnieniem terminów zawieszenia postępowania.

Efektywność, czyli ile decyzji wypada na 1 etat realizujący zadanie służące wydaniu decyzji, zgodnie z zakresem czynności (stosunek efektów do nakładów osiągniętych i wydatkowanych w danym działaniu).

Urząd	L _{PB}	L _{EPB}
A	1235	9
B	1735	6,9
C	862	5,3
D	499	4
E	1346	13,5
F	769	8,5
G	1841	10,5
H	642	7
I	659	4
J	437	3,25
K	1614	20
L	553	8

Urząd	L _{PB}	L _{EPB}
M	534	4
N	858	4,3
O	1156	2,9
P	919	7,7
R	248	1,65
S	637	7
T	734	6,5
U	1329	7,5
W	505	3,8
X	785	4,17
Y	1016	4,25
Z	1278	7

Tabela 4: Dane do wyliczenia wskaźnika efektywności



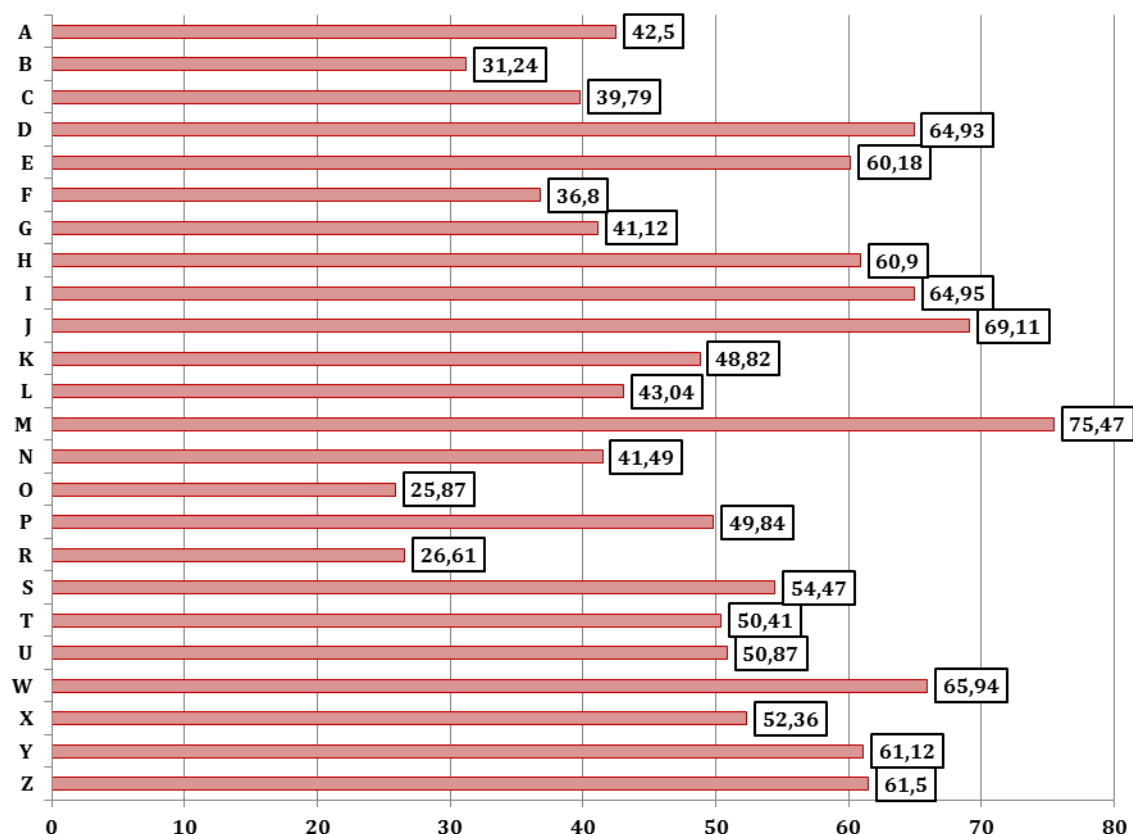
Wykres 1: Efektywność

Skuteczność, czyli, w jakim stopniu osiągnęliśmy ustalony cel operacyjny – jak wiele decyzji zostało wydanych w terminie do 30 dni od daty wpłynięcia wniosku. Skuteczność rozpatrujemy pod kątem klienta – z uwzględnieniem czasu faktycznego.

Urząd	LPB	LPB30K
A	1235	525
B	1735	542
C	862	343
D	499	324
E	1346	810
F	769	283
G	1841	757
H	642	391
I	659	428
J	437	302
K	1614	788
L	553	238

Urząd	LPB	LPB30K
M	534	403
N	858	356
O	1156	299
P	919	458
R	248	66
S	637	347
T	734	370
U	1329	676
W	505	333
X	785	411
Y	1016	621
Z	1278	786

Tabela 5: Dane do wyliczenia wskaźnika skuteczności (perspektywa klienta)



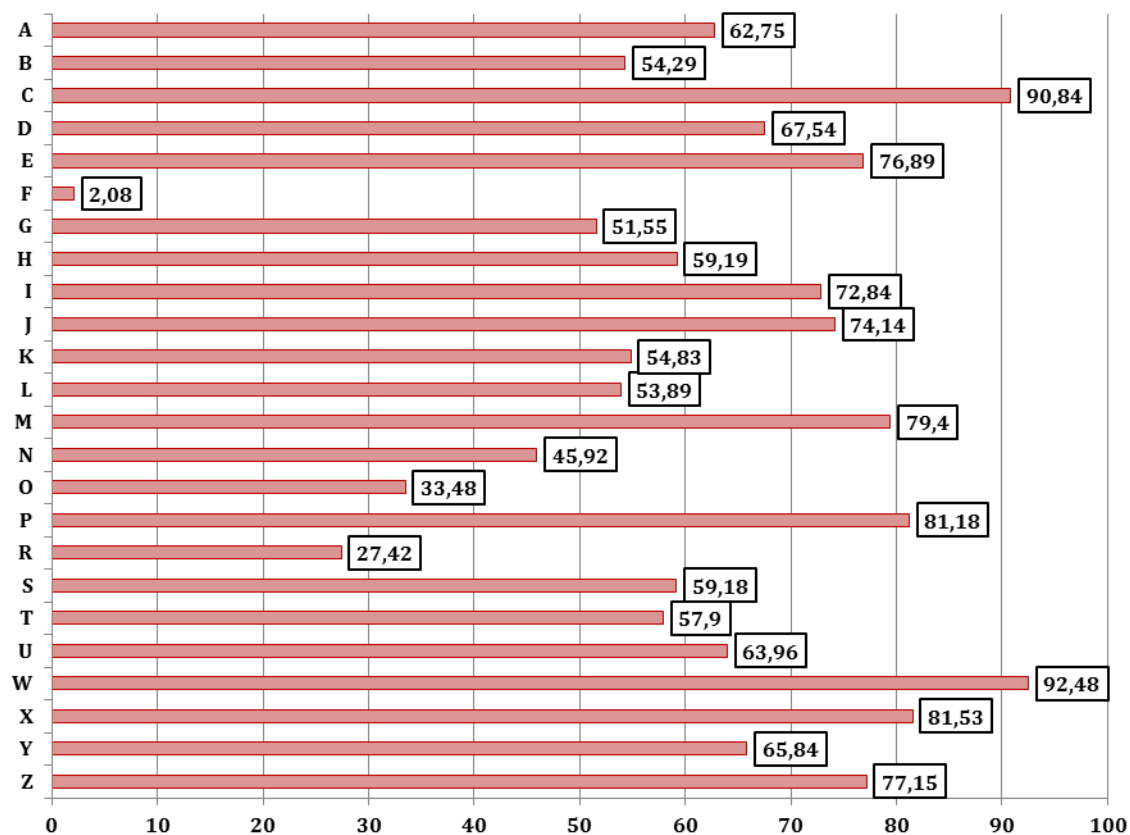
Wykres 2: Skuteczność (perspektywa klienta)

Skuteczność z perspektywy urzędu obrazuje jak wiele decyzji zostało wydanych w terminie 30 dni od wpłynięcia wniosku w efektywnym czasie pracy urzędu. Tak obliczona skuteczność pokazuje, w jakim stopniu osiągnięto cel operacyjny z uwzględnieniem okresów zawieszenia postępowania, na uzupełnienie wniosku i kontakty z innymi podmiotami.

Urząd	LPB	LPB30U
A	1235	775
B	1735	942
C	862	783
D	499	337
E	1346	1035
F	769	16
G	1841	949
H	642	380
I	659	480
J	437	324
K	1614	885
L	553	298

Urząd	LPB	LPB30KU
M	534	424
N	858	394
O	1156	387
P	919	746
R	248	68
S	637	377
T	734	425
U	1329	850
W	505	467
X	785	640
Y	1016	669
Z	1278	986

Tabela 6: Dane do wyliczenia wskaźnika skuteczności (perspektywa urzędu)



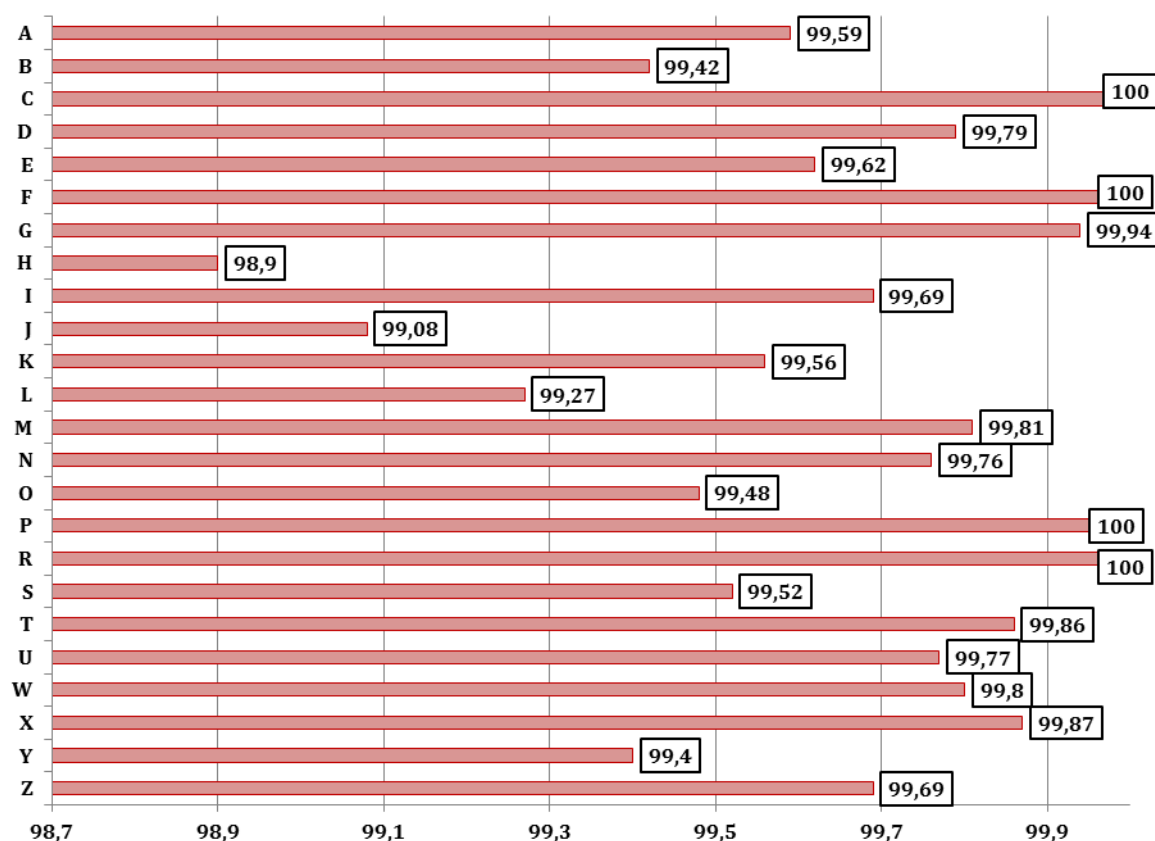
Wykres 3: Skuteczność (perspektywa urzędu)

Stopień poprawności wydawanych decyzji jest również pomiarem skuteczności. Ten wskaźnik pokazuje, jaką część wszystkich wydanych decyzji stanowią poprawnie wydane decyzje biorąc pod uwagę decyzje skutecznie zaskarżone. Im wyższa wartość, tym większa liczba wydanych poprawnie decyzji spośród wszystkich wydanych decyzji.

Urząd	L _{PB}	L _{PBSZ}
A	1235	5
B	1735	10
C	862	0
D	499	1
E	1346	5
F	769	0
G	1841	1
H	642	7
I	659	2
J	437	4
K	1614	7
L	553	4

Urząd	L _{PB}	L _{PBSZ}
M	534	1
N	858	2
O	1156	6
P	919	0
R	248	0
S	637	3
T	734	1
U	1329	3
W	505	1
X	785	1
Y	1016	6
Z	1278	4

Tabela 7: Dane do wyliczenia wskaźnika poprawność wydawania decyzji



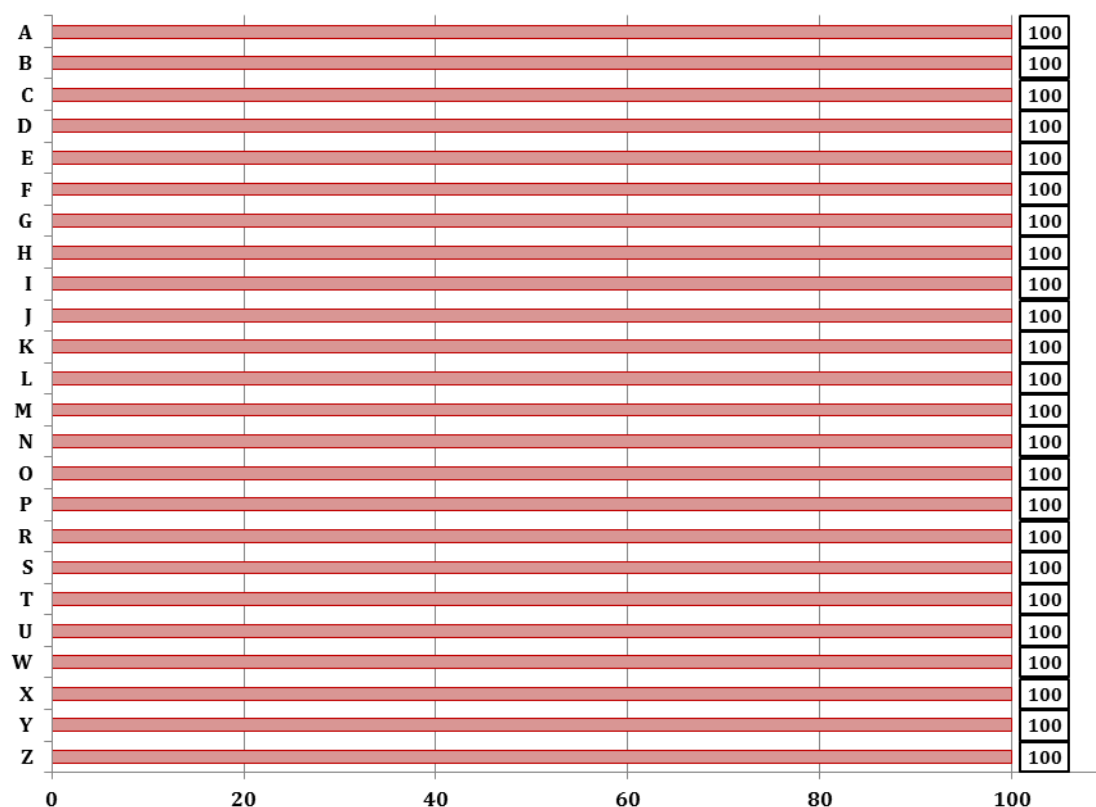
Wykres 4: Poprawność wydawania decyzji

Terminowość, czyli jaki procent decyzji został wydany w terminie ustawowym (terminowość uwzględniająca terminy zawieszenia postępowania). Pożądanym celem jest wielkość na poziomie 100%.

Urząd	LPB	LTERPB
A	1235	1235
B	1735	1735
C	862	862
D	499	499
E	1346	1346
F	769	769
G	1841	1841
H	642	642
I	659	659
J	437	437
K	1614	1614
L	553	553

Urząd	LPB	LTERPB
M	534	534
N	858	858
O	1156	1156
P	919	919
R	248	248
S	637	637
T	734	734
U	1329	1329
W	505	505
X	785	785
Y	1016	1016
Z	1278	1278

Tabela 8: Dane do wyliczenia wskaźnika terminowość ustawowa



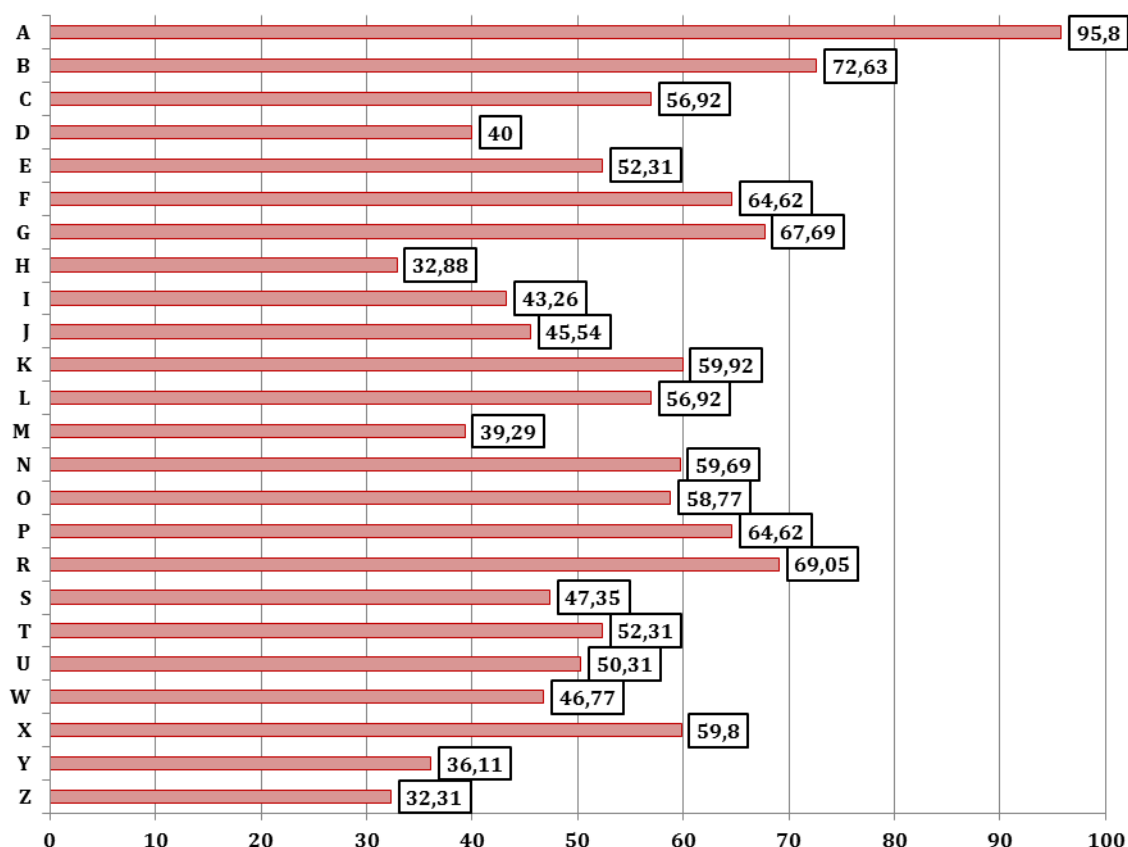
Wykres 5: Terminowość ustawowa

Terminowość/oszczędność czasu (perspektywa klienta), czyli ile czasu potrzebujemy na wydanie decyzji odniesionej do maksymalnego terminu wyznaczonego prawem. Im niższa jest wartość tego wskaźnika tym szybciej wydajemy decyzję.

Urząd	A _{TFPB}
A	62,27
B	47,21
C	37
D	26
E	34
F	42
G	44
H	21,37
I	28,12
J	29,6
K	38,95
L	37

Urząd	A _{TFPB}
M	25,54
N	38,8
O	38,2
P	42
R	44,88
S	30,78
T	34
U	32,7
W	30,4
X	38,87
Y	23,47
Z	21

Tabela 9: Dane do wyliczenia wskaźnika terminowość/ oszczędność czasu (perspektywa klienta)



Wykres 6: Terminowość/oszczędność czasu (z punktu widzenia klienta)

ANALIZA I WNIOSKOWANIE

Analizie poddawane są sprawy ostatecznie zakończone w danym roku kalendarzowym. W wyniku dokonanych działań matematycznych na zebranych danych uzyskaliśmy wskaźniki efektywności, skuteczności i terminowości. Zestawiając wskaźniki w tabeli dokonujemy analizy osiągniętych wartości przez poszczególne jednostki z uwzględnieniem:

- ⇒ efektywności (najwyższa wartość);
- ⇒ skuteczności z perspektywy klienta (najwyższa wartość);
- ⇒ skuteczności z perspektywy urzędu (wartość powyżej 60% – najbliższej celu operacyjnego⁵);
- ⇒ terminowości ustawowej (100%);
- ⇒ poprawności wydawania decyzji (100%);
- ⇒ terminowości/oszczędności (najniższa wartość).

Urząd	Wskaźnik					
	efektywności	skuteczności (perspektywa klienta)	skuteczności (perspektywa urząd)	poprawności wydawania decyzji	terminowości ustawowej	terminowości oszczędności czasu z persp. klienta
A	137,22	42,51	62.75	99,59	100	95,8
B	251.45	31,24	54,29	99,42	100	72,63
C	162,64	39,79	90.84	100	100	56,92
D	124,75	64,93	67.54	99,79	100	40
E	99,7	60,18	76.89	99,62	100	52,31
F	90,47	36,8	2,08	100	100	64,62
G	175,33	41,12	51,55	99,94	100	67,69
H	91,71	60,9	59,19	98,90	100	32.88
I	164,75	64,95	72.84	99,69	100	43,26
J	134,46	69,11	74.14	99,08	100	45,54
K	80,7	48,82	54,83	99,56	100	59,92
L	69,13	43,04	53,89	99,27	100	56,92
M	133,5	75.47	79.4	99,81	100	39,29
N	199,53	41,49	45,92	99,76	100	59,69
O	398.62	25,87	33,48	99,48	100	58,77
P	119,35	49,84	81.18	100	100	64,62
R	150,30	26,61	27,42	100	100	69,05
S	91	54,47	59,18	99,52	100	47,35
T	112,92	50,41	57,9	99,86	100	52,31
U	177,2	50,87	63.96	99,75	100	50,31
W	132,89	65,94	92.48	99,8	100	46,77
X	188,25	52,36	81.53	99,87	100	59,8
Y	239,05	61,12	65.84	99,40	100	36,11
Z	182,57	61,5	77.15	99,68	100	32.31
średnia	154,48	50,81	61,93	99,66	100	54,37

Tabela 10: Zestawienie zbiorcze uzyskanych wskaźników przez poszczególne urzędy – Pozwolenie na budowę

⁵ Cel operacyjny dla potrzeb benchmarkingu – co najmniej 60% decyzji zostało wydanych w terminie do 30 dni w czasie efektywnym (po odliczeniu okresów zawieszenia postępowania i postanowień o uzupełnienie dokumentacji).



Najwyższą efektywność mają urzędy „O” i „B” jednak żaden z tych urzędów nie osiągnął celu operacyjnego.

Cel operacyjny osiągnęły urzędy: „A”, „C”, „D”, „E”, „I”, „J”, „M”, „P”, „U”, „W”, „X”, „Y” i „Z”, co oznacza, że ponad 60% decyzji w tych urzędach zostało wydanych w terminie do 30 dni.

Wśród tych urzędów, które osiągnęły cel operacyjny, tylko urzędy „C” i „P” mają stuprocentową poprawność wydawania decyzji.

Stuprocentowy wskaźnik terminowości ustawowej został osiągnięty przez wszystkie jednostki, co oznacza, że żadna z jednostek nie przekroczyła terminu ustawowego przy wydawaniu decyzji – pozwoleń na budowę. Najszybciej wydawane są decyzje w „H” i „Z”.

Mając na względzie osiągnięte najwyższe i najniższe wartości w poszczególnych jednostkach należy zweryfikować dane wejściowe, czyli konsultujemy wątpliwości z właścicielami danych. Jeśli po weryfikacji danych wejściowych i metod pomiarów okaże się, że dane wejściowe są prawidłowo wprowadzone, możemy przystąpić do identyfikacji najlepszych rozwiązań, biorąc pod uwagę w szczególności zaplanowany cel operacyjny dla tej usługi. Pytamy „jak oni to robią?”, „w jaki sposób?”, „co zmienili?”. Kiedy uzyskaliśmy odpowiedź na postawione pytania decydujemy, czy rozwiązania w danej jednostce mogą być wykorzystane przez pozostałych partnerów benchmarkingu do doskonalenia własnej organizacji.

Jeśli nawet w toku prowadzonych czynności identyfikacji dobrej praktyki nie możemy rekomendować pozostałym uczestnikom rozwiązań stosowanych przez jednostki osiągające najlepsze wyniki, to mamy wiedzę na temat efektywności, skuteczności i terminowości realizowanego zadania.

Efektywność w pojęciu kontroli zarządczej nie odnosi się wyłącznie do stwierdzenia faktu realizacji zadań, ale przede wszystkim do zweryfikowania, czy cele stawiane przed jednostką w związku z realizowanym zadaniem są osiągnięte.

Dzięki benchmarkingowi wiemy, że w grupie poddanej benchmarkingowi średnio:

- ⇒ 154 decyzje wydawane są w ramach 1 etatu;
- ⇒ ponad 50% decyzji wydawanych jest w terminie do 30 dni z uwzględnieniem czasu faktycznego;
- ⇒ ponad 61% decyzji wydawanych jest w terminie do 30 dni z uwzględnieniem czasu efektywnego;
- ⇒ ponad 99% decyzji jest wydawanych poprawnie,
- ⇒ w żadnym z urzędów nie zapłacono kary za przekroczenie terminu;
- ⇒ decyzje są wydawane w ciągu 35 dni.

Takie systemowe porównywanie osiąganych wyników danej jednostki z wynikami osiąganymi przez inne podobne jednostki pozwala na dokonanie samooceny (zarówno w ujęciu kompleksowym dotyczącym całej jednostki jak i w poszczególnych przekrojach/domenach jednostki), wyznaczenie celów i wprowadzenie systemowych zmian w realizowanym procesie na podstawie doświadczeń podobnych jednostek.



W oparciu o zaprezentowany wzorzec urzędy mogą wykorzystać opracowane wskaźniki do każdego innego postępowania administracyjnego, po uwzględnieniu przepisów regulujących wydawanie danej decyzji (np.: warunki zabudowy, inwestycje celu publicznego).

PODSUMOWANIE

Wobec instytucji publicznych coraz częściej stawia się wymagania osiągnięcia rezultatów, które by potwierdzały, że pieniądze publiczne zostały wydane racjonalnie i zgodnie z interesem publicznym oraz że odpowiadają one potrzebom obywateli. Oczekiwanie to znajduje wyraz w przepisach regulujących funkcjonowanie administracji, np. tych dotyczących finansów publicznych.

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku wprowadziła obowiązek zapewnienia adekwatnego, skutecznego i efektywnego systemu kontroli zarządczej rozumianej jako ogół działań podejmowanych dla realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Kontrola zarządcza to między innymi: ustalanie celów i wskaźników efektywności, monitorowanie procesów, budżet zadaniowy. Z kolei budżet zadaniowy to między innymi: proces hierarchizacji zadań, definiowanie celów i wskaźników efektywności, monitorowanie procesów.

Pomiar działań i rezultatów organizacji jest kluczowy, jeśli chcemy się dowiedzieć, czy osiągnięte rezultaty są adekwatne do założonych celów i zgodne z oczekiwaniami odbiorców. Z punktu widzenia zarządzającego ważne jest również posiadanie wiedzy, czy i w jakim kierunku zmienia się organizacja, którą kieruje. *Nie można skutecznie zarządzać tym, czego nie można zmierzyć*⁶. Jeśli chcemy podjąć decyzję: „co dalej”, formułować i wdrażać strategię rozwoju, czy wprowadzać zmiany, potrzebujemy dodatkowych informacji: jak oceniają nas odbiorcy, jak wyglądamy na tle innych podobnych nam jednostek.

Sylwia Uchnast-Gara – absolwentka Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach – Wydział Prawa i Administracji. Ekspert w projekcie Benchmarking narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w latach 2011-2014. Od 13 lat zatrudniona w Urzędzie Miasta Tychy, obecnie na stanowisku Głównego Specjalisty – Pełnomocnika ds. kontroli zarządczej.

⁶ Kaplan R.S., Norton D.P., The Balanced Scorecard – measures that drive performance, „Harvard Business Review”, 1992, January-February, pp. 71-79.



KATALOG KART USŁUG – SPOSÓB NA PODNIESIENIE JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA



JOLANTA REZEK

Działania samorządu miejskiego koncentrują się na podnoszeniu jakości życia mieszkańców, atrakcyjności gospodarczej Miasta poprzez stałe inwestowanie w infrastrukturę komunalną, bazę oświatową, turystyczną i rekreacyjno-sportową. Duża waga przywiązywana jest również do działań promujących Miasto, przy jednoczesnym doskonaleniu pracy Urzędu.

PREZENTACJA URZĘDU MIEJSKIEGO W LUBLIŃCU

Lubliniec jest miastem liczącym około 23 tysiące mieszkańców, położonym między dużymi aglomeracjami, tj. 34 km od Częstochowy, 60 km od Katowic, 60 km od Opola. Korzystne położenie wśród lasów, a jednocześnie dobre połączenia komunikacyjne, przyciągają ludzi młodych podejmujących pracę w zakładach pracy przemysłu lekkiego, maszynowego, w sektorze usług, administracji, a także dużą grupę żołnierzy zawodowych – elitarnej Jednostki Specjalnej Komandosów JW 4101 – ludzi młodych, dobrze wykształconych, osiedlających się tutaj z rodzinami.



Organizacja usług i zaspokajanie różnorodnych potrzeb społeczności lokalnej spoczywa na Radzie Miejskiej, Burmistrzu Miasta oraz samorządowych jednostkach organizacyjnych. Organizatorem, inicjatorem i wykonawcą większości zadań na rzecz mieszkańców Miasta jest Burmistrz Miasta Lublińca, wykonujący te zadania przy pomocy Urzędu Miejskiego. Burmistrzem Lublińca od 2006 roku jest Edward Maniura – menadżer stawiający na rozwój gospodarczy Miasta oraz jakość obsługi mieszkańców w Urzędzie Miejskim.

Działania samorządu miejskiego koncentrują się na podnoszeniu jakości życia mieszkańców, atrakcyjności gospodarczej Miasta poprzez stałe inwestowanie w infrastrukturę komunalną, bazę oświatową, turystyczną i rekreacyjno-sportową. Duża waga przywiązywana jest również do działań promujących Miasto, przy jednoczesnym doskonaleniu pracy Urzędu.



Wśród nagród i wyróżnień, które uzyskał Urząd Miejski w Lublińcu znalazły się:

- **„GRUNT NA MEDAL”** – wyróżnienie w konkursie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych oraz Urzędu Marszałkowskiego w Katowicach (2005 r.);
- **Dyplom Europejski** – nagroda Rady Europy dla miast, które szczególnie przyczyniają się do promowania idei europejskich i wiedzy o państwach współtworzących Europę (2008 r.);
- **Honorowa Flaga Rady Europy** – nagroda za działania na terenie Gminy Lubliniec propagujące idee europejskie wśród lokalnej społeczności (2010 r.);
- **8 miejsce wśród najlepszych samorządów w Polsce** – w ramach rankingu organizowanego przez „Rzeczpospolitą” (2008 r.);
- **2 miejsce wśród gmin miejskich i miejsko-wiejskich** – w ramach rankingu najlepszych gmin według „Rzeczpospolitej” (2010 r.);
- **Laureat III edycji „Konkursu na najbardziej efektywną energetycznie gminę w Polsce”**, nagrodę specjalną dla Lublińca wręczał Ambasador Królestwa Danii. (2009 r.);
- **Tytuł Najwyższa Jakość 2010** w kategorii: Usługa. Kapituła uznała i doceniła starania związane z wdrażaniem, a także promowaniem idei jakości we wszelkich aspektach działalności Urzędu Miasta (2010 r.).

Ponadto w 2008 roku Premier Rządu podpisał rozporządzenie, na mocy którego teren o pow. 5 ha, położony w Lublińcu na zbiegu ulic Częstochowskiej i Kłonowej, **został włączony do Gliwickiej Podstrefy Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej**. W kolejnych latach w granicach Strefy znalazło się dalsze 25 ha.

DZIAŁANIA NA RZECZ ZAPEWNIENIA JAKOŚCI USŁUG W URZĘDZIE MIEJSKIM W LUBLIŃCU

Zapewnienie wysokiej jakości zarządzania to wyzwanie, przed którymi stoją wszystkie jednostki sektora publicznego. W podsektorze samorządowym szczególnie istotne jest zapewnienie usług, które w ramach realizacji zadań Urzędu pozwolą na skuteczne oraz sprawne spełnienie potrzeb lokalnej społeczności. W tym celu ważne jest skatalogowanie i zestandaryzowanie świadczonych usług, a także zapewnienie odpowiednich kanałów komunikacyjnych, dzięki którym klienci Urzędu będą mieli dostęp do potrzebnych informacji.



Wśród działań, które w tym celu zostały podjęte przez Urząd Miejski w Lublińcu, należy podkreślić przyjęcie Systemu Zarządzania Jakością według normy PN-EN ISO 9001:2009, zgodnie z którą Urząd działa od 2006 roku.

Od czasu wprowadzenia systemu wszystkie procedury, według których pracuje Urząd, zostały uporządkowane, nadano im jednolitą formę, umieszczono je na wewnętrznym serwerze, w Intranecie. Pracownicy mogą w każdej chwili do nich zajrzeć i wydrukować potrzebne formularze.



Ważnym krokiem było również przystąpienie przez Urząd do ogólnopolskiej akcji społecznej "PRZEJRZYSTA POLSKA". Projekt ten został zainicjowany w 2003 roku przez *Gazetę Wyborczą*, Polsko-Amerykańską Fundację Wolności i Fundację im. Stefana Batorego, we współpracy z Bankiem Światowym i Centrum Edukacji Obywatelskiej. Realizatorem projektu była Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.

Fundacja im. Stefana Batorego opracowała Model Przejrzystej Gminy, którego rozwinięcie stworzyło ramy metodologiczne do przeprowadzenia ogólnopolskiej akcji społecznej na rzecz przejrzystych zasad sprawowania władzy i podejmowania decyzji w polskich gminach. Adresatem akcji, której czwarty etap został zakończony jesienią 2007 roku, były samorządy terytorialne, które przy współpracy z organizacjami pozarządowymi i mieszkańcami chciały udoskonalić praktykę sprawowania władzy i administrowania, dążąc do wyeliminowania korupcji i innych form patologii. Lubliniec brał udział w trzech edycjach tej akcji.

W efekcie prac podjętych w ramach ww. inicjatywy, usługi realizowane przez Urząd zostały skatalogowane, opisane i udostępnione zainteresowanym jako następujące typy usług:

Katalog Kart Usług UM Lubliniec (realizowanych w formie tradycyjnej) – zawiera większość spraw załatwianych w Urzędzie Miejskim. Z kart tych można dowiedzieć się m.in. o: wymaganych dokumentach przy składaniu wniosku, miejscu ich składania, sposobie załatwienia sprawy, terminach, opłatach, sposobie odwołania. Podajemy także podstawy prawne załatwienia sprawy. Do kart dołączone są również formularze, które po pobraniu można wypełnić i przesłać pocztą, bądź przynieść do biura podawczego Urzędu Miejskiego.

Katalog usług realizowanych elektronicznie – dzięki którym wybraną sprawę klient może załatwić za pośrednictwem sieci internetowej. Katalog ten będzie sukcesywnie poszerzany. Aby skorzystać z tych usług wymagany jest podpis kwalifikowany (zgodnie z ustawą o podpisie elektronicznym).

Elektroniczna skrzynka podawcza (ESP) – za pomocą której można złożyć wniosek w formie elektronicznej. Aby skorzystać z tej usługi wymagany jest podpis kwalifikowany (zgodnie z ustawą o podpisie elektronicznym). Usługa elektronicznej skrzynki podawczej oraz katalog usług realizowanych elektronicznie zapewniana jest przez platformę SEKAP (System Elektronicznej Komunikacji Administracji Publicznej).

Powyższe informacje i katalogi dostępne są na stronie internetowej Miasta <http://lubliniec.pl/katalog-uslug> oraz w BIP. Katalog Kart Usług dostępny jest również w wersji wydrukowanej w biurze podawczym Urzędu.

WYKORZYSTANIE KATALOGU KART USŁUG

Najpowszechniej wybierany przez interesantów Urzędu jest **Katalog Kart Usług**. Opracowanie tego Katalogu jest elementem przejrzystości i jawności działania Urzędu. Każdy zainteresowany, widząc kartę usługi, widzi jednocześnie deklarację ze strony urzędu, mówiącą o procedurze postępowania w danej sprawie.

W ramach tego Katalogu wyszczególnione są **Karty Usług**, czyli karty informujące o rodzajach spraw realizowanych przez Urząd. Karty Usług informują o nazwie usługi i możliwych jej wariantach, ewentualnych opłatach, wymaganych dokumentach do



wniosku, miejscu ich składania, terminie załatwienia sprawy, sposobie odwołania, podstawach prawnych.

Katalog Kart Usług jest wpisany w System Zarządzania Jakością, a w związku z tym nadzorowany w ramach tego systemu pod względem jej aktualności.

Każda Karta w Katalogu ma swojego właściciela – naczelnika wydziału lub konkretnego pracownika wykonującego daną usługę. Właściciel odpowiada za aktualność karty, czuwa nad zmianami związanymi z tą usługą. Jeśli jakiś element karty się zmienia, np. podstawa prawna lub miejsce wydziału, czy numer telefonu, właściciel zgłasza projekt nowej karty. Karta jest weryfikowana przez Pełnomocnika Systemu Zarządzania Jakością, a następnie zatwierdzana przez Burmistrza do umieszczenia w Katalogu. Właściciele mają także możliwość tworzenia nowych kart lub usuwania istniejących w zależności od potrzeb. Katalog "żyje" i jest odpowiedzią na potrzeby naszych interesantów.

Obecnie katalog zawiera ponad 60 kart usług podzielonych według komórek organizacyjnych, w których są one realizowane.

Przykładowa ścieżka i zakres informacji, które można uzyskać w ramach Karty Usługi:

1. W Katalogu użytkownik wyszukuje sprawę np. „wydawanie zezwolenia na zajęcie pasa drogowego drogi” i klikając na numer przechodzi do opisu sprawy.

KATALOG KART USŁUG UM W LUBLIŃCU

KARTA USŁUG	NUMERACJA	SYGNATURA
- Wydanie zezwolenia na zajęcie pasa drogowego drogi - wniosek	<u>041/ZI-16/07</u> <u>041/ZI-16/F1</u>	F1PM-II-1-1

2. Po otwarciu użytkownik uzyskuje dostęp do następujących informacji:

URZĄD MIEJSKI W LUBLIŃCU - adres korespondencyjny..., numer telefonu..., e-mail...

BIURO PODAWCZE - numer telefonu/faks... e-mail...:

Numer 041/ZI-16/07

NAZWA SPRAWY	WYDANIE ZEZWOLENIA NA ZAJĘCIE PASA DROGOWEGO DROGI
	UWAGA ! 1. Zajęcia pasa drogowego na cele niezwiązane z budową, przebudową, remontem, utrzymaniem i ochroną dróg wymaga zezwolenia zarządcy drogi, w drodze decyzji administracyjnej. 2. Zezwolenie na zajęcie pasa drogowego drogi powiatowej przebiegającej przez teren gminy Lubliniec wydaje Starostwo Powiatowe w Lublińcu, ul. Paderewskiego 7. 3. Zezwolenie na zajęcie pasa drogowego drogi wojewódzkiej przebiegającej przez teren gminy Lubliniec wydaje Zarząd Dróg Wojewódzkich w Katowicach, ul. Lehcicka 24.

	4. Zezwolenie na zajęcie pasa drogowego drogi krajowej przebiegającej przez teren gminy Lubliniec wydaje Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad Oddział w Katowicach, Rejon w Lublińcu, ul. Klonowa 3.
	<u>WYMAGANE DOKUMENTY I MIEJSCE ICH SKŁADANIA</u> 1. Wniosek o wydanie zezwolenia na zajęcie pasa drogowego drogi - formularz można pobrać w Wydziale Inwestycji i Rozwoju, ul. Paderewskiego 7 A, II piętro (poniedziałek - piątek w godz. 7.30 – 15.30) lub w Biurze Podawczym, pok. nr 7-8 (poniedziałek - piątek w godz. 7.30 – 15.30). Wniosek powinien zawierać: - imię nazwisko (ew. nazwa firmy), adres wnioskodawcy; - nazwa ulicy na której nastąpi zajęcie pasa; - wymiary zajmowanej powierzchni, z podaniem długości, szerokości i powierzchni zajętego pasa z podziałem na jezdnię i pozostałe elementy drogi (chodnik, pobocze, zatoka autobusowa itp.); - charakterystyka urządzeń umieszczanych w pasie drogowym, z podaniem ich długości i wymiarów przekroju (w przypadku rur i kabli) oraz powierzchni w rzucie poziomym; - wskazanie osoby prowadzącej roboty w pasie drogowym wraz z podaniem danych adresowych; - ew. wskazanie inspektora nadzoru robót (dla inwestycji, które zgodnie z prawem budowlanym wymagają ustanowienia inspektora nadzoru); - wskazanie przyszłego administratora urządzeń umieszczanych w pasie drogowym; - określenie terminu zajęcia pasa drogowego; - podpis wnioskodawcy. 2. W przypadku zajęcia pasa drogowego na drogach o dużym natężeniu ruchu i wyższej klasie, jak również zajęcia pasa powodującego duże utrudnienia w ruchu i mogące znacząco wpływać na bezpieczeństwo użytkowników drogi zarządzający może wymagać dodatkowo uzupełnienia wniosku o projekt organizacji ruchu na czas trwania robót. Zalecane jest wcześniejsze uzgodnienie z tut. Urzędem konieczności wykonania w/w projektu – Wydział Inwestycji i Rozwoju, ul. Paderewskiego 7 A, II piętro. 3. Dokumenty należy składać w Biurze Podawczym Urzędu Miejskiego w Lublińcu, ul. Paderewskiego 5, pok. nr 7 - 8 lub przesłać pocztą na adres Urzędu.
	<u>OPŁATY</u> Pobiera się opłaty naliczone na podstawie uchwały Rady Miejskiej w Lublińcu.
	<u>TERMIN ZAŁATWIENIA SPRAWY PRZEZ URZĄD</u> Do 30 dni od daty złożenia wniosku. Decyzja może być odbierana osobiście przez wnioskodawcę w Wydziale Inwestycji i Rozwoju, ul. Paderewskiego 7 A (II piętro) lub wysyłana jest pocztą.
	<u>SPOSÓB ODWOŁANIA</u> W przypadku niezadowolenia z wydanej decyzji wnioskodawcy przysługuje prawo odwołania się od niej na piśmie do Samorządowego Kolegium Odwoławczego w Częstochowie w terminie 14 dni od daty doręczenia decyzji, za pośrednictwem Burmistrza Miasta Lublińca. Odwołanie należy składać w Biurze Podawczym Urzędu Miejskiego, ul. Paderewskiego 5 pok. nr 7-8.

	<u>PODSTAWA PRAWNA</u> - art. 104 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2013 r. poz. 267); - art. 39 ust. 3 oraz art. 40 ustawy z dnia 21 marca 1985 r. o drogach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 260); - Uchwała Nr 386/XXXV/2013 Rady Miejskiej w Lublińcu z dnia 23 maja 2013 r. w sprawie ustalenia stawek opłat za zajęcie pasa drogowego na terenie miasta Lublińca na drogach gminnych, dla których gmina Lubliniec jest zarządcą (Dz. Urz. Woj. Śląskiego z 2013 r., poz. 3967).
---	--

 SPRAWĘ ZAŁATWIA	<u>WYDZIAŁ INWESTYCJI I ROZWOJU:</u> ul. Paderewskiego 7 A, II p., tel. (34) 353 01 00 wew. 141. Informacji udziela także Biuro Podawcze – ul. Paderewskiego 5, pok. nr 7-8, tel. (34) 353 01 00, tel./fax (34) 353 17 90.
---	--

Katalog Kart Usług prowadzony i nadzorowany w wyżej opisanej formie jest tylko jednym z udogodnień dla interesantów Urzędu. Przyjęte rozwiązanie stanowi również usprawnienie dla pracowników i porządkuje postępowanie proceduralne w większości spraw.

PODSUMOWANIE

Kontrola zarządcza zwraca uwagę na aspekty funkcjonowania organizacji, którymi powinna kierować się współczesna administracja publiczna, czyli wypełnienie swojej usługowej roli i pro-klienckiej postawy, przy efektywnym wykorzystaniu zasobów.

Katalog jest jedną z form doskonalenia procesu zarządzania, która przyczynia się do wzmocnienia wspomnianych wyżej aspektów kontroli zarządczej na poszczególnych szczeblach Urzędu. Właściciel procedury i karty usługi, poprzez nadzorowanie aktualności karty, wykonuje elementy kontroli zarządczej.

Wprowadzenie tego rozwiązania przyczyniło się do usprawnienia pracy Urzędu, m.in. poprzez poprawę procesu upowszechniania informacji i komunikacji wewnątrz Urzędu oraz z klientem zewnętrznym, skrócenie czasu obsługi klienta oraz bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy urzędników.

Uzyskane dzięki przyjętym rozwiązaniom zwiększenie transparentności działania oraz poprawa jakości świadczonych usług ma wpływ na pozytywny wizerunek Urzędu i bardziej efektywne wypełnianie potrzeb klientów Urzędu.

Jolanta Rezek – pracuje w samorządzie terytorialnym od 20 lat, cały czas w Urzędzie Miejskim w Lublińcu. Zajmowała stanowisko sekretarza miasta, naczelnika wydziału, koordynowała udział Lublińca w Akcji „Przejrzysta Polska”, a obecnie jest pełnomocnikiem Burmistrza ds. Systemu Zarządzania Jakością PN-EN ISO 9001:2009 oraz specjalistą kontroli zarządczej.

INTERESUJĄCE PUBLIKACJE NA STRONIE INTERNETOWEJ MINISTERSTWA FINANSÓW

Zachęcamy do zapoznania się z materiałami ze spotkań audytorów wewnętrznych jednostek sektora finansów publicznych, które odbyły się w Ministerstwie Finansów w drugim kwartale br. Dwa pierwsze spotkania w całości były poświęcone tematyce audytu rachunkowości w jednostkach sektora finansów publicznych:

1. LIX spotkanie z dnia **30 kwietnia 2015 r.** – podczas którego został omówiony temat: *Audyt prowadzenia ksiąg rachunkowych w jednostkach sektora publicznego - wprowadzenie dla niefinansistów*;
2. LX spotkanie z dnia **28 maja 2015 r.** – podczas którego zaprezentowane zostały zagadnienia dotyczące rocznego sprawozdania finansowego w jednostkach sektora publicznego, jako potencjalnego przedmiotu badań audytorskich oraz źródła informacji, które audytor wewnętrzny może uzyskać na potrzeby planowania oraz realizacji zadań zapewniających w różnych obszarach funkcjonowania jednostki.

Kolejne z cyklu spotkań:

3. LXI spotkanie (całodzienne) z dnia **25 czerwca 2015 r.** – poświęcone zostało wybranym zagadnieniom dotyczącym badania sprawozdania finansowego oraz audytu projektów UE realizowanych przez jednostki sektora finansów publicznych.



Wszystkie notatki oraz prezentacje ze spotkań znajdują Państwo na stronie internetowej MF w zakładce: [Działalność/Finanse Publiczne/Audyt wewnętrzny i kontrola zarządcza w sektorze publicznym/ Audyt wewnętrzny w sektorze publicznym/Szkolenia](#)

Zachęcamy również do zapoznania się z informacjami dotyczącymi wyroku Trybunału Konstytucyjnego z dnia 9 kwietnia 2015 r. w sprawie zgodności art. 284 ust. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych z art. 61 ust. 1, 2 i 3 w związku z art. 31 ust. 3 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej.

Publikacje na ten temat znajdują Państwo w zakładce: [Działalność/Finanse Publiczne/Audyt wewnętrzny i kontrola zarządcza w sektorze publicznym/ Aktualności](#).



OD REDAKCJI

Serdecznie zapraszamy Państwa do lektury publikowanych materiałów i kontaktów z naszym Departamentem. Chętnie służyliśmy Państwu wsparciem merytorycznym.

Prosimy też o dzielenie się własnymi dobrymi praktykami, których publikacja pozwoli innym jednostkom na usprawnienie systemów kontroli zarządczej. Będziemy wdzięczni za wszystkie Państwa sugestie, propozycje i uwagi w sprawie *Biuletynu* oraz zakładki [Działalność/Finanse publiczne/Audyt wewnętrzny i kontrola zarządcza w sektorze publicznym/ Kontrola zarządcza w sektorze publicznym](#).

Jednocześnie informujemy, że artykuły zewnętrzne są wyrazem opinii ich Autorów.

Prawa autorskie do artykułów zamieszczonych w *Biuletynie „Kontrola Zarządcza w jst”* należą odpowiednio do ich Autorów oraz Wydawcy. Kopiowanie na dowolnych nośnikach, przedruk, rozpowszechnianie materiałów zamieszczonych w *Biuletynie „Kontrola Zarządcza w jst”* bez zgody Autorów oraz wydawcy jest zabronione.

MINISTERSTWO FINANSÓW; ŚWİĘTOKRZYSTKA 12; 00-960 WARSZAWA

WYDAWCA: MINISTER FINANSÓW

REDAKTOR NACZELNY – Katarzyna Szarkowska, Dyrektor Departamentu Polityki Wydatkowej MF

REDAKTOR PROWADZĄCY – Monika Kos, Radca Ministra w Departamencie Polityki Wydatkowej MF

REDAKCJA: Wydział Standardów Zarządzania w Sektorze Publicznym
Departamentu Polityki Wydatkowej MF

KONTAKT:

tel.: 22 694 42 42

fax: 22 694 47 41

e-mail: RedakcjaBKZ@mf.gov.pl

lub Sekretariat.PW@mf.gov.pl