



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**MONITOROWANIE
JAKOŚCI**
USŁUG PUBLICZNYCH

OGÓLNE ZASADY SPORZĄDZANIA PROGRAMÓW WIELOLETNICH/ STRATEGICZNYCH

I.C.

„Monitorowanie jakości usług publicznych jako element zintegrowanego systemu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



OGÓLNE ZASADY SPORZĄDZANIA PROGRAMÓW WIELOLETNICH/STRATEGICZNYCH

Programy wieloletnie/strategiczne są podstawowym instrumentem realizacji strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego (JST). Program gotowy do uruchomienia to zespół zaplanowanych co najmniej na kilka lat działań, przygotowanych i wykonywanych w celu zmiany jednego lub kilku wskaźników strategicznych zdefiniowanych na podstawie strategii. Program obejmuje zadania i projekty często o charakterze przedsięwzięć wieloletnich. Środki na finansowanie objętych nim działań są zapisane w WPF i obejmują cały okres ich realizacji. Sposób budowy oraz system kontroli zarządczej dla programów wieloletnich/strategicznych określa Zarządzenie organu wykonawczego JST.

Programy, przy całej różnorodności i specyfice, muszą mieć jednolitą konstrukcję tzn. zawierać wspólne elementy. Zapewni to kompletność i przejrzystość zarówno każdego z programów jak i całego ich pakietu funkcjonującego w JST dla realizacji założeń przyjętych w Strategii Rozwoju. Sposób prezentacji programu powinien umożliwić monitorowanie i ocenę zaawansowania jego realizacji, tj. stopień osiągnięcia określonych w Strategii Rozwoju celów operacyjnych i strategicznych.

Z chwilą przyjęcia odpowiedniego Zarządzenia organu wykonawczego JST wszystkie nowe i aktualizowane programy strategiczne i wieloletnie JST powinny być tworzone w oparciu o jednolite zasady i składać się z następujących elementów:

1. Nazwa programu	3
2. Diagnoza obszarów tematycznych oddziaływania programu	3
3. Cele programu	3
4. Zakres programu oraz nakłady i źródła finansowania	5
5. Harmonogram realizacji	6
6. Monitorowanie realizacji, raportowanie i zarządzanie ryzykiem	6
7. Odpowiedzialność	8
8. Koordynacja z WPF, zadaniami budżetowymi i innymi programami	9
9. Zasady wieloletniego planowania	9
10. Lista interesariuszy programu oraz sposób komunikacji z nimi	10
11. Przykładowy zakres informacji dla programów	10



PLANOWANIE PROGRAMÓW

1. NAZWA PROGRAMU

Nazwa programu jest zwięzłym i ogólnym określeniem programu służącym jego identyfikacji ze względu na treść (zawartość). Zalecenie: nazwy warto formułować w oparciu o dwa podstawowe elementy:

- dziedziny oddziaływania programu,
- rodzaj oddziaływania programu.

2. DIAGNOZA OBSZARÓW TEMATYCZNYCH ODDZIAŁYWANIA PROGRAMU

Diagnozę obszaru tematycznego po zgromadzeniu informacji i ich analizie należy przedstawić w oparciu o wybrane kategorie aktualnych danych:

- **Wskaźniki kontekstowe** – zależne od zespołu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Chociaż JST ma niewielki lub żaden wpływ na ich zmiany, ich wartości aktualne oraz zmiany w czasie są istotne dla podejmowania właściwych decyzji w zakresie działań w analizowanym obszarze. Wskaźniki kontekstowe mogą służyć do porównań sytuacji danej JST na tle innych o podobnej skali, czy charakterze.
- **Wskaźniki strategiczne** – służą do oceny stanu osiągania celów długofalowych, są to wskaźniki rezultatu, co oznacza, że ich wartości zależą od działań samorządu. Używamy ich do oceny osiągnięcia celów programu. Należy wziąć pod uwagę dwie podstawowe pozycje, które przyjmują wskaźniki strategiczne:
 - a) obecne wartości wskaźników, czyli zbiór danych charakteryzujących stan obecny,
 - b) oczekiwane wartości wskaźników, czyli zbiór ich wartości docelowych lub pożądanego kierunku zmian.

Warto podkreślić: Określenie na ile zbiór a spełnia wymagania zbioru b jest uzasadnieniem konieczności realizacji danego programu. Rozbieżność między wartościami obecnymi i docelowymi poszczególnych wskaźników prowadzi do zdefiniowania rezultatów (zmian), jakie chcemy osiągnąć poprzez realizację programu – jego celów i priorytetów.

3. CELE PROGRAMU

Następnym krokiem jest sformułowanie głównych celów/celów operacyjnych/priorytetów programu, czyli ustalenie, co chcemy osiągnąć przez realizację danego programu. To tu definiujemy pożądane skutki programu.



OGÓLNE ZASADY SPORZĄDZANIA PROGRAMÓW WIELOLETNICH/STRATEGICZNYCH

Po dokonaniu wstępnej analizy wartości obecnych i możliwości w zakresie zbliżenia się do wartości oczekiwanych wskaźników lub ich osiągnięcia oraz po uzgodnieniu wyników analizy z kierownikami pionów (decernentami) wyznaczeni (np. przez Komitet Sterujący) koordynatorzy definiują obszar docelowy programu. Cele i priorytety programu powinny odzwierciedlać jego pożądane rezultaty, tj. zmiany, jakie nastąpią w konkretnej dziedzinie na skutek realizacji programu.

Cele programu nie są celami autonomicznymi – zgodnie z zasadą spójności muszą one być ściśle podporządkowane celom strategicznym/operacyjnym ujętym w Strategii (patrz przykład poniżej). Możemy wyróżnić **cele ogólne programu** (wyrażone opisowo oczekiwane efekty długoterminowe, oddziaływanie) oraz **cele szczegółowe** (mieralne rezultaty bezpośrednie, które możemy monitorować i ocenić po zakończeniu programu).

Formułując cele, należy przestrzegać metodyki SMART (zgodnie z komunikatem Ministra Finansów Nr 9 z dnia 17 czerwca 2009 r., poz. 48 w sprawie standardów definiowania celów dla jednostek sektora finansów publicznych w zadaniowym planie wydatków na rok 2010 oraz Załącznikiem do niego), zgodnie z którą cel winien być:

- konkretny – bezpośrednio łączy diagnozę stanu z pożądaną zmianą i wskaźniki stanu ze wskaźnikami docelowymi; zdefiniowany w sposób wykluczający swobodną interpretację;
- mierzalny;
- osiągalny (realistyczny, racjonalny) – taki, który przy zachowaniu należytej staranności może zostać osiągnięty; zakładający postęp, ale uwzględniający ryzyka; uwzględniający możliwości (m.in. finansowe) dysponenta;
- istotny – wynikający z zapisów Strategii, obejmujący najważniejszy obszar działalności dysponenta, znacznie przyczyniający się do spełnienia ważkich potrzeb społecznych;
- określony w czasie.

Cel powinno formułować się przy użyciu trójczłonowego zapisu, tzw. **deklaracji wyniku**.

Zawiera ona kolejno:

- Element I (ogólne wyrażenie celu) – „co”, czyli opis wyniku programu, określający, co zostanie osiągnięte: spełnioną potrzebę lub zmianę w dziedzinie oddziaływania programu;
- Element II (po wyrazie **poprzez**): – „jak/w jaki sposób”, czyli zaplanowane działania, produkty (i usługi);
- Element III (po frazie **tak, aby**): „jak bardzo, jak dużo, jak dobrze”, czyli istota i skala dobra publicznego uzyskanego jako mierzalny rezultat programu oraz lista wymagań, jakie powinny spełniać wytworzone w jego ramach produkty.

Przykład:

Program ochrony środowiska przed hałasem zawiera Cel 1: Przywrócenie dopuszczalnych poziomów hałasu w środowisku. Pożądane rezultaty programu definiujemy w oparciu o poniższe wskaźniki:

- wskaźnik stanu: dla wielu odcinków wskaźnik M wynosi $M > 200$, a nawet $M > 300$
- wskaźnik docelowy: stanem pożądanym jest $M < 0$ poprzez stopniową redukcję do $M < 300$ i $M < 200$



PLANOWANIE PROGRAMÓW

Cel 1: Przywrócenie dopuszczalnych poziomów hałasu w środowisku jest podporządkowany Strategii Rozwoju Miasta, tj.:

- a) *Celowi operacyjnemu I-1: Poprawa stanu środowiska przyrodniczego*
- b) *Celowi strategicznemu I: Kraków miastem przyjaznym rodzinie, atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pobytu*

Trójczłonowy zapis celu (deklaracja wyniku):

Przywrócenie dopuszczalnych poziomów hałasu w środowisku poprzez rozbudowę infrastruktury akustycznej, modernizację infrastruktury transportowej i skuteczną regulację ruchu drogowego tak aby poziomy hałasu w Mieście spadł do $M < 0$ poprzez stopniową redukcję do $M < 300$ i $M < 200$ ¹ w ciągu najbliższych dwóch lat.

Cel jest:

- a) konkretny – bezpośrednio łączy diagnozę stanu z oczekiwaną zmianą poprzez odwołanie do wskaźników stanu i docelowych LDWN² oraz M;
- b) mierzalny – mierzony wskaźnikami M oraz LDWN;
- c) osiągalny – można się spodziewać, że przy zachowaniu należytej staranności i nie wystąpieniu krytycznych zdarzeń losowych zostanie osiągnięty;
- d) istotny – wynika z Celu strategicznego Nr I Strategii Rozwoju Krakowa: *Kraków miastem przyjaznym rodzinie, atrakcyjnym miejscem zamieszkania i pobytu;*
- e) określony w czasie: lata 2009-2013.

4. ZAKRES PROGRAMU ORAZ NAKŁADY I ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Kolejny krok to wyszczególnienie konkretnych zadań, działań oraz produktów, które obejmuje program. Program może być konstruowany dwojako: od początku (wszystkie zadania wchodzące w jego skład są rozpoczynane wraz z początkiem programu) lub w oparciu o istniejące już działania (istnieją zadania wykonywane dotychczas, ale od momentu uruchomienia programu wchodzą w jego skład, a tylko niektóre nowe są dodawane).

Przygotowany i zatwierdzony do realizacji program zawiera zadania budżetowe, projekty, w tym przedsięwzięcia wieloletnie, których zakres rzeczowy łącznie składa się na zakres programu i suma ich planów finansowych łącznie stanowi plan finansowy programu. Ważnym czynnikiem powodzenia programu jest zapewnienie zasobów (wyznaczeni realizatorzy i środki zagwarantowane w uchwalonej WPF).

¹ Powyższa deklaracja wyniku ma charakter przykładowy.

² Wskaźnik LDWN lub L_{DWN} – wskaźnik poziomu hałasu w porze dnia-wieczoru-nocy w decybelach (dB).



OGÓLNE ZASADY SPORZĄDZANIA PROGRAMÓW WIELOLETNICH/STRATEGICZNYCH

Może się zdarzyć, że istnieje wola polityczna dla uruchomienia nowego programu, dla którego wyznaczono cel i oczekiwane rezultaty, ale na przygotowanie szczegółowego planu w postaci zadań i projektów trzeba więcej czasu. Wówczas program może zostać wstępnie przyjęty do WPF (ze statusem „w przygotowaniu”) wraz z oszacowanym preliminowanym planem finansowym na wszystkie lata jego realizacji, a wyznaczony koordynator zostanie zobligowany, aby w określonym terminie i w ramach preliminowanych środków przedstawił zakres działań i zaplanował zadania i projekty wchodzące do programu.

Konstruując program od podstaw lub z uwzględnieniem realizowanych wcześniej działań, warto przed jego przyjęciem włączyć w proces dyskusji o jego kształcie interesariuszy i beneficjentów, aby wziąć pod uwagę ich stanowisko.

Zakres rzeczowy programu lub jego propozycję najlepiej przedstawić w formie tabeli, która:

- W ramach działań już zaplanowanych (zadania budżetowe oraz kontynuowane lub przyjęte do realizacji projekty i przedsięwzięcia wieloletnie) obejmuje dane o zakresie rzeczowym, kwoty i terminy wynikające z planów wymienionych zadań i projektów.
- W obszarze, który nie został jeszcze szczegółowo zaplanowany podaje wskazówki do planowania zakresu rzeczowego oraz wielkość środków przewidzianych na realizację programu w kolejnych latach, zbilansowanych z WPF w rozbiciu na źródła finansowania.

5. HARMONOGRAM REALIZACJI

Harmonogram realizacji programu zawiera istotne kamienie milowe zadań i projektów wchodzących w jego skład. Dodatkowo w harmonogramie tym mogą znaleźć się terminy działań podejmowanych bezpośrednio przez koordynatora programu.

Wymagania finansowe programu powinny być przedstawione z uwzględnieniem:

- a) alokacji środków w ciągu kolejnych lat trwania programu,
- b) rozbięcia na źródła finansowania programu i zadań.

Przykładowy komplet informacji dotyczących zakresu rzeczowego, harmonogramu realizacji programu oraz wielkości i źródeł jego finansowania podano poniżej w punkcie 11.

6. MONITOROWANIE REALIZACJI, RAPORTOWANIE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Monitorowanie postępu programu polega – podobnie jak w przypadku projektów – na okresowej obserwacji zgodności z jego harmonogramem realizacji, kosztorysem i zakresem rzeczowym (planem jakości). Na zakończenie programu, a czasem także w trakcie jego trwania warto obserwować zachodzące zmiany wartości wskaźników strategicznych.

PLANOWANIE PROGRAMÓW

Monitoring w szczególności spełnia trzy funkcje:

- 1) dostarcza informacji na temat postępu programu – i w konsekwencji realizacji odpowiedniego fragmentu Strategii JST, która prezentowana jest w okresowych raportach z realizacji programu i Strategii,
- 2) dostarcza informacji niezbędnych do zarządzania ryzykiem (w tym niezbędnych interwencji) na poziomie programu,
- 3) pomaga w dokonywaniu korekt w planach oraz wytyczaniu kierunków i określaniu priorytetów na następne lata.

Ad. 1

Informacja powinna uwzględniać wskaźniki mierzące rezultat wykonywanych działań/zadań (np. procent wnioskodawców, którzy otrzymali pomoc), a nie tylko ich produkty (np. liczba osób, które otrzymały pomoc).

Ad. 2

Za zarządzanie ryzykiem odpowiada koordynator programu, posługujący się kartą ryzyk programu (w której dokumentuje wszystkie działania i oceny) oraz kartami ryzyk poszczególnych zadań powiązanych z programem w całości lub w części. Proces oparty jest na cyklu Deminga i jako taki składa się z czterech etapów: zaplanowania, wykonania, kontroli i poprawy.

Etap I – Planuj

Formułując bądź aktualizując program, jego koordynator:

- identyfikuje cele programu;
- identyfikuje ryzyka niezrealizowania celów i dokonuje ich oceny;
- wybiera (z puli wskaźników realizacji celu programu) wskaźniki pozwalające na śledzenie stopnia materializowania się ryzyk;
- ustala sposób reakcji na ryzyka (unikanie, łagodzenie, transfer, akceptacja);
- decyduje o stosowaniu mechanizmów kontrolnych (zabezpieczeń).

Etap II – Wykonaj

Koordynator wdraża zaplanowane mechanizmy kontrolne, na bieżąco śledzi osiągnięte wskaźniki i monitoruje skuteczność zastosowanych mechanizmów. W razie przekroczenia przez wskaźniki wartości ostrzegawczych, informuje o tym najwyższe kierownictwo.

Etap III – Sprawdź

Koordynator programu dokonuje regularnej (corocznej) oceny postępu w realizacji celów i skuteczności mechanizmów kontrolnych. Oprócz oceny własnej korzysta z wyników niezależnych kontroli: audytu wewnętrznego, audytów ISO 9001 i 27001 i innych. Oprócz tego koordynator programu prowadzi konsultacje z koordynatorami powiązanych z programem zadań budżetowych celem wymiany informacji o ryzykach i możliwościach ich ograniczenia.

Etap IV – Popraw

W zależności od wyników monitorowania, okresowej oceny i niezależnych kontroli, koordynatorzy czuwają nad wprowadzaniem modyfikacji poprawiających skuteczność procesu.



OGÓLNE ZASADY SPORZĄDZANIA PROGRAMÓW WIELOLETNICH/STRATEGICZNYCH

Ad. 3

Raport z realizacji programu powinien przejrzysto ilustrować trend zmian poprzez prezentację danych historycznych i wartości docelowych dla poszczególnych wskaźników. Wskazane jest:

- a) zamieszczenie graficznej prezentacji,
- b) uwzględnienie procentowego pomiaru realizacji poszczególnych wskaźników,
- c) uwzględnienie odchyłeń od planowanego stopnia realizacji wskaźników,
- d) uwzględnienie wszystkich wskaźników – zarówno końcowych, jak i bezpośrednich,
- e) wprowadzenie komentarzy dotyczących uzyskanych wartości i informacji o przyczynach odchyłeń.

7. ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Przygotowanie nowego (czasem także aktualizacja dotychczasowego) programu dla realizacji Strategii wymaga wskazania osoby – koordynatora programu, który gromadzi dane, przygotowuje diagnozę i opracowuje jego zarys w konsultacji z kierownikiem pionu oraz dyrektorami najważniejszych jednostek i komórek uczestniczących.

Dobre przygotowanie programu wymaga skonstruowania skutecznej i kompetentnej grupy interesariuszy, która na początku zapewni doptyw idei oraz pomoże ocenić pomysły profesjonalistów, a w trakcie realizacji pomoże JST w dokonywaniu ocen i wyborów.

Zatwierdzenie programu musi być poprzedzone oceną możliwości jego sfinansowania w całej perspektywie czasowej i dlatego opinię w tej sprawie winna przedstawić osoba odpowiedzialna za WPF (zwykle skarbnik JST).

Wstępna decyzja o kształcie programu podejmowana jest przez organ wykonawczy, następnie zwykle zatwierdzana przez radę w formie uchwały.

Oprócz osoby koordynatora uruchamiając program należy wskazać podmiot realizujący oraz podmioty współpracujące: wydziały urzędu, miejskie jednostki organizacyjne lub inne instytucje odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań (często będzie to jednostka realizująca program, ale mogą to być inne podmioty, którym powierza się wykonanie poszczególnych zadań).

Gdy program wraz z listą zadań i projektów do niego należących został przyjęty do realizacji, organizacja musi ustalić zakres odpowiedzialności i relacje koordynatorów zadań i programu. Koordynator programu powinien zatwierdzać plany zadań/działań wchodzących w zakres programu, być adresatem raportów i wyników monitorowania, uczestniczyć w identyfikacji i ocenach ryzyk, ale bieżące zarządzanie zadaniem należy do kompetencji koordynatora zadania.



8. KOORDYNACJA Z WPF, ZADANIAMI BUDŻETOWYMI I INNYMI PROGRAMAMI

Każdy zatwierdzony program razem z przyjęciem go do realizacji przez organ stanowiący wymaga jednoczesnej uchwały wprowadzającej zmianę w WPF, która zapewnia przewidziane w nim środki na jego realizację w kolejnych latach.

Niektóre programy oddziałują na więcej niż jedną dziedzinę i realizują więcej niż jeden cel na raz. Z drugiej strony, dziedziny i cele w różnych programach mogą w części się pokrywać. Dlatego na końcu opisu programu należy wymienić ewentualne programy „międzydziedzinowe”, które są dla siebie komplementarne ze względu na wskaźniki strategiczne (dziedzinowe). Zakres komplementarności programów może dotyczyć poziomu wskaźników rezultatu lub oddziaływania i obejmować szczebel JST, regionu jak i kraju.

Do rozważenia pozostaje każdoroczna alokacja środków na zadania bieżące/procesowe jeśli należą one w części lub całości do któregoś z programów. Środki te wstępnie (w procesie planowania budżetu) mogą znajdować się w gestii koordynatora programu i zgodnie z jego decyzją być dzielone na poszczególne zadania powierzone do realizacji dysponentom. W innym wariantcie środki bezpośrednio otrzymują dysponenti, a jedynie ustalenie zakresu rzeczowego jest przedmiotem uzgodnień z koordynatorem programu.

9. ZASADY WIELOLETNIEGO PLANOWANIA

Należy przestrzegać zasady wieloletniego planowania. Opracowywane programy powinny obejmować perspektywę dłuższą niż rok oraz posiadać ściśle określone ramy czasowe.

W przypadku programów, które nie są wieloletnie lub które nie mają określonej perspektywy czasowej, należy wprowadzić obowiązek ich aktualizacji (bądź wdrażania nowych programów), tak aby zawierały one określenie horyzontu czasowego i miały charakter wieloletni.

Uwagi:

1. Jeśli program ma charakter ciągły (nie przewiduje się po kilku latach jego zakończenia) można za umowną cezurę czasową przyjąć okres, do którego ma on zagwarantowane w WPF środki na finansowanie.
2. Jeśli dla programu nie zostaną zdefiniowane żadne zadania ani projekty na dany rok budżetowy to jego wydatki w roku budżetowym będą zerowe, ale w następnych latach można wpisać przewidywane kwoty (bieżące i majątkowe) Jeśli nie ma żadnych kwot – programu nie ma na liście w WPF.

W przypadku określonym w punkcie 2 program posiada jedynie opis, a w hurtowni (jeśli ktoś go wprowadzi) będzie miał tylko numer, nazwę i daty. W raporcie pojawi się jako hasło bez zadań, projektów i kwot planowanych nakładów.



10. LISTA INTERESARIUSZY PROGRAMU ORAZ SPOSÓB KOMUNIKACJI Z NIMI

Przystępując do opracowania/aktualizacji programu, należy powoływać grupy interesariuszy, którzy na etapie przygotowań programu oraz oceny postępu jego realizacji będą współpracować z koordynatorem programu, pomagając wybrać działania zapewniające efektywne wykorzystanie zasobów.

Uczestnictwa interesariuszy wymaga program wieloletni na etapie jego przygotowania, wdrażania (monitoringu), a także na etapie oceny skutków jego wdrożenia. Środki komunikacji zewnętrznej uzależnione są od rodzaju i wielkości grup interesariuszy. Wiele programów nie zostało zrealizowanych na skutek braków w przygotowaniach informacyjnych.

Skuteczność przygotowywania, wdrażania i realizacji programów wieloletnich zależy od jasności i precyzji celu, trafnych definicji związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy podejmowanymi działaniami a problemami, które mają rozwiązać oraz zabezpieczenia odpowiednich środków na realizację programu. Jednak równie ważny jest stopień identyfikacji z programem grup interesariuszy, grup politycznych, decyzyjnych, a także umiejętność zidentyfikowania i ograniczenia możliwości zawetowania programu przez jego przeciwników (bardzo rzadko wdrożenie programów publicznych nie narusza jakiegoś interesu).

Należy zatem zapewnić stałe lub okresowo nasilające się poparcie polityczne dla programu, zwrócić uwagę mediów na wagę podejmowanego programu i uzyskać ich aprobatę, pozyskać wsparcie opinii publicznej i zaufanie dla instytucji wdrażającej program.

Uzyskanie poparcia ciał przedstawicielskich (nie tylko radnych) dla programu na wszystkich etapach jego wdrożenia jest sprawą niezbędną. Można tego dokonać włączając ciała przedstawicielskie w procesy projektowania rozwiązań i rozstrzygania konfliktów.

Na etapie formułowania programu, jego celu, mierników i wskaźników zasadne jest zwrócenie się o opinie do grup interesariuszy i ciał opiniująco-doradczych np. samorządów pomocniczych, grup eksperckich itp.

Zakończenie realizacji programu wymaga informacji zwrotnej, czy został osiągnięty cel programu. Można na tym etapie posłużyć się takimi technikami konsultacyjnymi jak: spotkania z mieszkańcami, badania fokusowe, badania opinii publicznej, wywiady, ankiety internetowe, Internetowa Platforma Konsultacji Społecznych. Przykłady wymienionych technik można znaleźć w załącznikach do opracowania „I.A. Ogólne zasady konsultacji społecznych w JST”.

11. PRZYKŁADOWY ZAKRES INFORMACJI DLA PROGRAMÓW I POWIĄZANYCH Z NIMI ZADAŃ

- a) deklaracja wyników programu,
- b) wskaźniki strategiczne, na które program powinien wpływać,
- c) ocena ryzyka przez właściciela w skali przyjętej w organizacji,



PLANOWANIE PROGRAMÓW

- d) określenie ryzyka, zagrożenia, które wpływają na skuteczność programu,
- e) nazwy i numery kolejnych zadań budżetowych, w których są wytwarzane produkty należące do programu,
- f) nazwa i numer działania w zadaniu, w którym są wymienione produkty (jeśli system budżetowania jest tak szczegółowy),
- g) nazwa produktu / kamienia milowego,
- h) termin realizacji kamienia milowego (tabela harmonogram),
- i) nazwa wybranej miary (miernik lub wskaźnik) dla produktu (na ogół ilość),
- j) planowana wartość w/w miary,
- k) zaplanowana kwota wydatków dla każdego z produktów,
- l) łączne nakłady finansowe,
- m) źródła finansowania,
- n) kwoty finansowania zaplanowane w podziale na źródła i na kolejne lata realizacji.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



POZnań*
*Miasto know-how

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

