

Budżet zadaniowy

e-szkolenie dla Grupy Strategicznej

Grupa Strategiczna

Grupę Strategiczną stanowią osoby reprezentujące poszczególnych dysponentów mających decydujący wpływ na skuteczność działań podejmowanych na rzecz wdrażania budżetowania zadaniowego w Polsce (Sekretarze Stanu i Podsekretarze Stanu)

Plan szkolenia

1. Budżet zadaniowy - podstawowe pojęcia i definicje
 2. Ramy prawne budżetu zadaniowego w Polsce
 3. Klasyfikacja zadaniowa
 4. Wieloletni Plan Finansowy Państwa i programy wieloletnie w układzie zadaniowym
 5. Budżet zadaniowy w uzasadnieniu do ustawy budżetowej
 6. Zasady definiowania celów
 7. Zasady definiowania mierników
 8. Zarządzanie budżetem zadaniowym
 9. Stan zaawansowania prac we wdrażaniu budżetu zadaniowego w Polsce
 10. Zalecana literatura
-

1. Budżet zadaniowy - podstawowe pojęcia i definicje

1.1. Nowe Zarządzanie Publiczne

1.2. Pojęcie i istota budżetu zadaniowego

1.3. System zarządzania oparty o budżetowanie zadaniowe

Nowe Zarządzanie Publiczne

New Public Management (NPM)

- NPM zakłada zastąpienie tradycyjnego biurokratycznego modelu zarządzania administracją przez model menedżerski, czyli zastosowanie w sektorze publicznym zasad i modeli zarządzania znanych i stosowanych z powodzeniem w sektorze prywatnym.
 - Konieczność wprowadzenia nowego podejścia do zarządzania sektorem publicznym wynikała z rosnących oczekiwań obywateli co do jakości usług publicznych przy jednoczesnej dużej niechęci do podnoszenia podatków, czyli dążenia do otrzymywania „coraz więcej za coraz mniej”.
-

Nowe Zarządzanie Publiczne

Obok terminu *Nowe Zarządzanie Publiczne* w teorii i praktyce do określenia nowego modelu administracji używa się następujących terminów:

- zarządzanie menedżerskie
 - administracja publiczna oparta na rynku
 - zarządzanie przedsiębiorcze
-

NPM – podstawowe założenia (I)

1. Administracja publiczna powinna być zorientowana w pierwszej kolejności na osiągnięcie wyników, a dopiero później na procesy i działania.
2. Aby osiągać wyniki administracja publiczna musi je mierzyć.
3. Aby poprawiać wyniki jednostki publiczne powinny, tam gdzie jest to możliwe wprowadzać mechanizmy konkurencji poprzez kontraktowanie usług.
4. Usługi publiczne powinny być wykonywane zarówno przez jednostki publiczne, prywatne jak i jednostki III sektora (organizacje pożytku publicznego). Wybór świadczeniodawcy usługi musi być oparty na kryterium skuteczności i efektywności.
5. Jednostka publiczna powinna stale dążyć do poprawy jakości świadczonych usług i ich ciągłej modyfikacji w celu dostosowania do potrzeb klientów.

NPM – podstawowe założenia (II)

6. Jednostki publiczne powinny zwracać uwagę na sposób, w jaki wykorzystują posiadane zasoby; szczególnie duży nacisk położony jest na dążenie do zmniejszenia kosztów świadczenia usług publicznych lub poprawę ich jakości przy dotychczasowym poziomie kosztów.
 7. Jednostki publiczne powinny być zorientowane na interesariuszy, którzy powinni mieć duży wpływ na wybór celów jednostki.
 8. Administracja publiczna powinna dostarczać jedynie takich usług (tzw. produkt mix), które są niezbędne do osiągnięcia jej statutowych celów.
 9. Kulturę organizacyjną jednostki publicznej powinna charakteryzować elastyczność, innowacyjność, nastawienie na rozwiązywanie problemów i przedsiębiorczość.
 10. Sprawne zarządzanie jednostką publiczną wymaga wdrożenia nowoczesnych narzędzi zarządzania, które dotychczas stosowane były jedynie w sektorze prywatnym.
-

NPM : podstawowa lektura

David Osborne, Ted Gaebler, Reinventing Government: Rządzić inaczej: „Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną”

1. Władze aktywizujące. Sterowanie zamiast wiosłowania.
2. Władze w rękach społeczności. Uwłaszczenie obywateli zamiast obsługiwanie.
3. Władze konkurencyjne. Wprowadzenie zasady konkurencji do systemu świadczenia usług.
4. Władze kierujące się poczuciem misji. Przekształcanie organizacji kierujących się przepisami.
5. Władze zorientowane na wyniki. Finansowanie rezultatów zamiast starań.
6. Władze kierujące się interesem klienta. Zaspokajanie potrzeb klienta zamiast potrzeb biurokracji.
7. Władze przedsiębiorcze. Działanie według zasady „raczej zarabiać, niż wydawać”.
8. Władze przewidujące. Zapobieganie zamiast leczenia.
9. Władze zdecentralizowane. Od struktury hierarchicznej do współudziału i pracy zespołowej.
10. Władze nastawione prorynkowo. Wymuszanie zmian poprzez rynek.



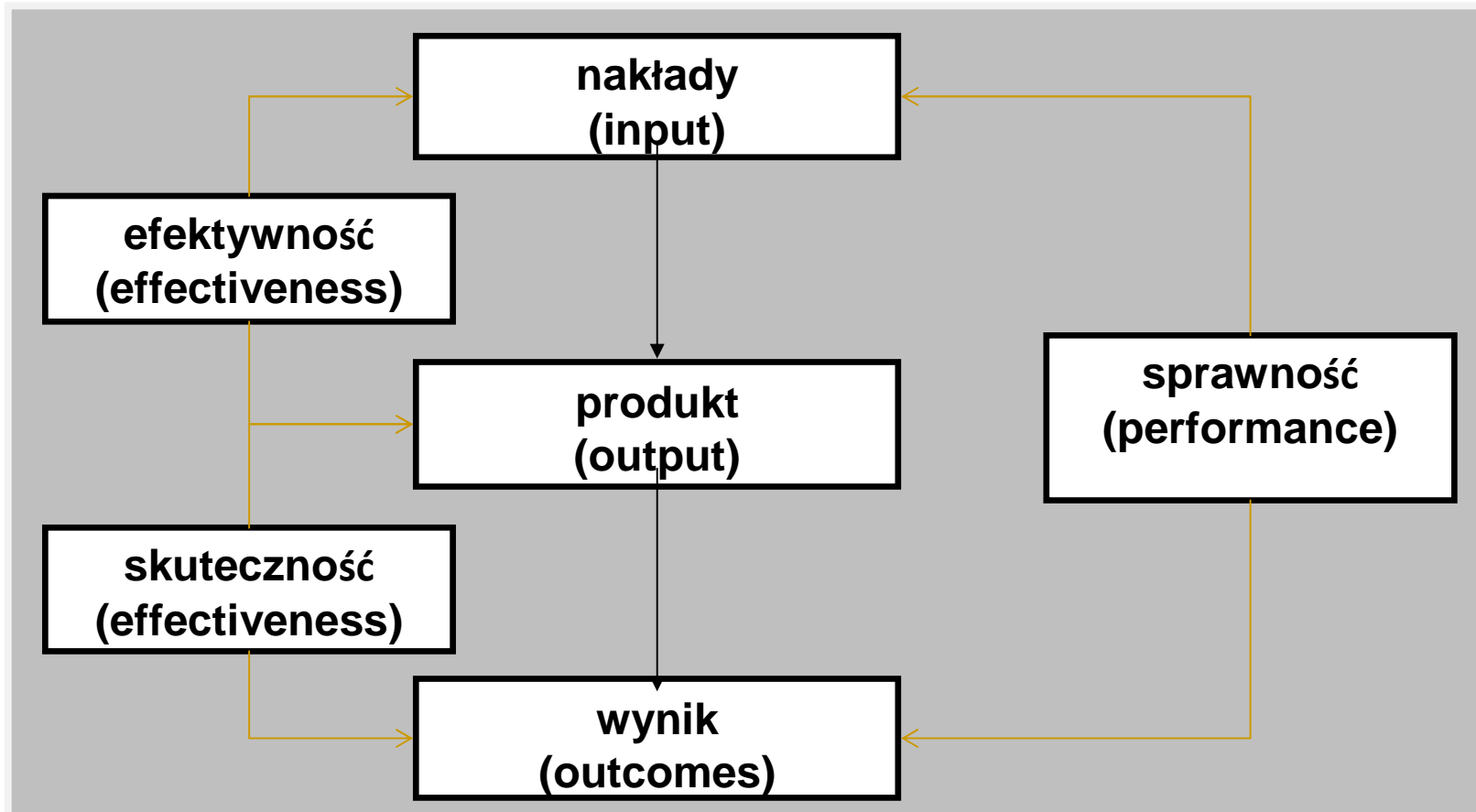
Zgodnie z podejściem NPM

- jednostki sektora publicznego kreują **wartość dla obywateli** (ang. *value for citizens*), jeżeli są **skuteczne** (ang. *effectiveness*), czyli w rezultacie swych działań wypełniają cele ustawowe (statutowe) i spełniają oczekiwania swoich interesariuszy, oraz są **efektywne** (ang. *efficiency*), to znaczy robią to jak najtaniej.
 - **efektywność** i **skuteczność** są z kolei podstawowymi elementami **sprawności** (ang. *performance*).
 - miarą sukcesu podmiotów sektora publicznego jest **sprawne** zaspokajanie potrzeb podmiotów korzystających z jego usług.
-

Pomiar sprawności jednostki wymaga pomiaru:

- **nakładów** (*ang. input*), np. liczba nauczycieli zatrudnionych w szkole
 - **produktów** (*ang. output*), np. lekcje języka angielskiego prowadzone dla określonej liczby uczniów
 - **wyników** (*ang. outcomes*), np.: umiejętności językowe uczniów
-

Relacje pomiędzy nakładami, produktami i wynikami



Efektywność

- efektywność **dotyczy pomiaru relacji nakłady – produkty**, czyli oceny stopnia sukcesu w dostarczaniu zdefiniowanych produktów po najniższym koszcie, przy zachowaniu pożądanej jakości.
 - produkt rozumiany jest tutaj szeroko i obejmuje wszystko, co jest dostarczane w wyniku realizacji zadań publicznych - zarówno dobra materialne, jak i usługi, np.: wybudowana droga, zakończone postępowanie prokuratorskie, wydana decyzja administracyjna, itp.
-

Skuteczność

- Skuteczność odnosi się do **relacji produkt - wynik** i dotyczy stopnia osiągania zamierzonych wyników oraz wskazuje, czy dostarczane produkty przyczyniają się do realizacji priorytetów i celów władzy publicznej.
-

Sprawność

- Sprawność odnosi się do **relacji nakład - wynik** i dotyczy stopnia osiągnięcia zamierzonych wyników oraz wskazuje, czy poniesione nakłady pozwoliły na realizację celów jednostki.
-

NPM – kluczowe znaczenie w dążeniu do poprawy sprawności

Reinventing Government

1. Co da się zmierzyć - da się zrobić.
2. Jeśli nie mierzy się wyników - nie można odróżnić sukcesu od porażki.
3. Jeśli nie dostrzega się sukcesu - nie można go wynagrodzić.
4. Jeśli nie nagradza się sukcesu - prawdopodobnie nagradza się porażkę.
5. Jeśli nie dostrzega się sukcesu – nie można z niego wyciągnąć nauki.
6. Jeśli nie umie się rozpoznać porażki - nie można uniknąć podobnej porażki w przyszłości.
7. Jeśli można wykazać się wynikami - to można uzyskać poparcie społeczne.

***„Nigdy nie jesteśmy równie daleko od celu jak wtedy, kiedy nie wiemy dokąd zmierzamy”
Ch. M. de Talleyrand***

Nowoczesne narzędzia zarządzania współcześnie implementowane do sektora publicznego

1. systemy zarządzania jakością (np. ISO),
 2. planowanie strategiczne,
 3. monitorowanie i ewaluacja,
 4. wieloletnie planowanie finansowe,
 5. zarządzanie ryzykiem,
 6. audyt wewnętrzny,
 7. kontrola zarządcza,
 8. system pomiaru dokonań (np. Strategiczna Karta Wyników),
 9. rachunek kosztów,
 10. **budżetowanie zadaniowe – kluczowy element NPM integruje bowiem wymienione wyżej narzędzia w jeden spójny system zarządzania.**
-

1. Budżet zadaniowy - podstawowe pojęcia i definicje

1.1. Nowe Zarządzanie Publiczne

1.2. Pojęcie i istota budżetu zadaniowego

1.3. System zarządzania oparty o budżetowanie zadaniowe

BUDŻET ZADANIOWY

Definicja OECD

Budżetowanie zadaniowe (ang. performance budgeting) – metoda budżetowania, w której wykorzystuje się informację o **wynikach realizacji zadań publicznych.**

Definicje Prof. A. Schicka

- **Budżetowanie zadaniowe** - metoda budżetowania, w której wydatki ujmują się w zadania, dla których formułuje się cele i mierniki (wąskie ujęcie – odpowiada „*co robimy?*”)
 - **Budżetowanie zadaniowe** - metoda planowania wydatków, w której każdy przyrost zaplanowanych wydatków na zadanie musi się wiązać się z przyrostem produkcji lub poprawą wyników (szerokie ujęcie – odpowiada na pytanie „*po co?*”)
-

Definicja prof. T. Lubińskiej

- Budżet zadaniowy to **zarządzanie** środkami publicznymi poprzez **cele** odpowiednio **skonkretyzowane** i **zhierarchizowane**, na rzecz osiągnięcia określonych **rezultatów**, **mierzonych** za pomocą ustalonego systemu mierników. **Budżet zadaniowy** pozwala na ustalenie, które zadania są najważniejsze dla realizacji celów, oraz za pomocą mierników ukazuje, w jakim stopniu zostały one wykonane.
-

Budżet zadaniowy a zarządzanie finansami

Budżet zadaniowy jest nowoczesną metodą zarządzania finansami publicznymi polegającą na...

... zadaniowym planowaniu wydatków państwa w ujęciu wieloletnim, w oparciu o cele strategiczne rządu, ...

... późniejszej ocenie osiągniętych rezultatów wydatkowania środków budżetowych za pomocą ujednoliconego systemu mierników (ewaluacja)..

wykorzystaniu przejrzystej informacji z tej oceny przez Rząd i Parlament na rzecz bardziej korzystnego planowania wydatków

Budżet zadaniowy pozwala na odpowiedź na następujące pytania:

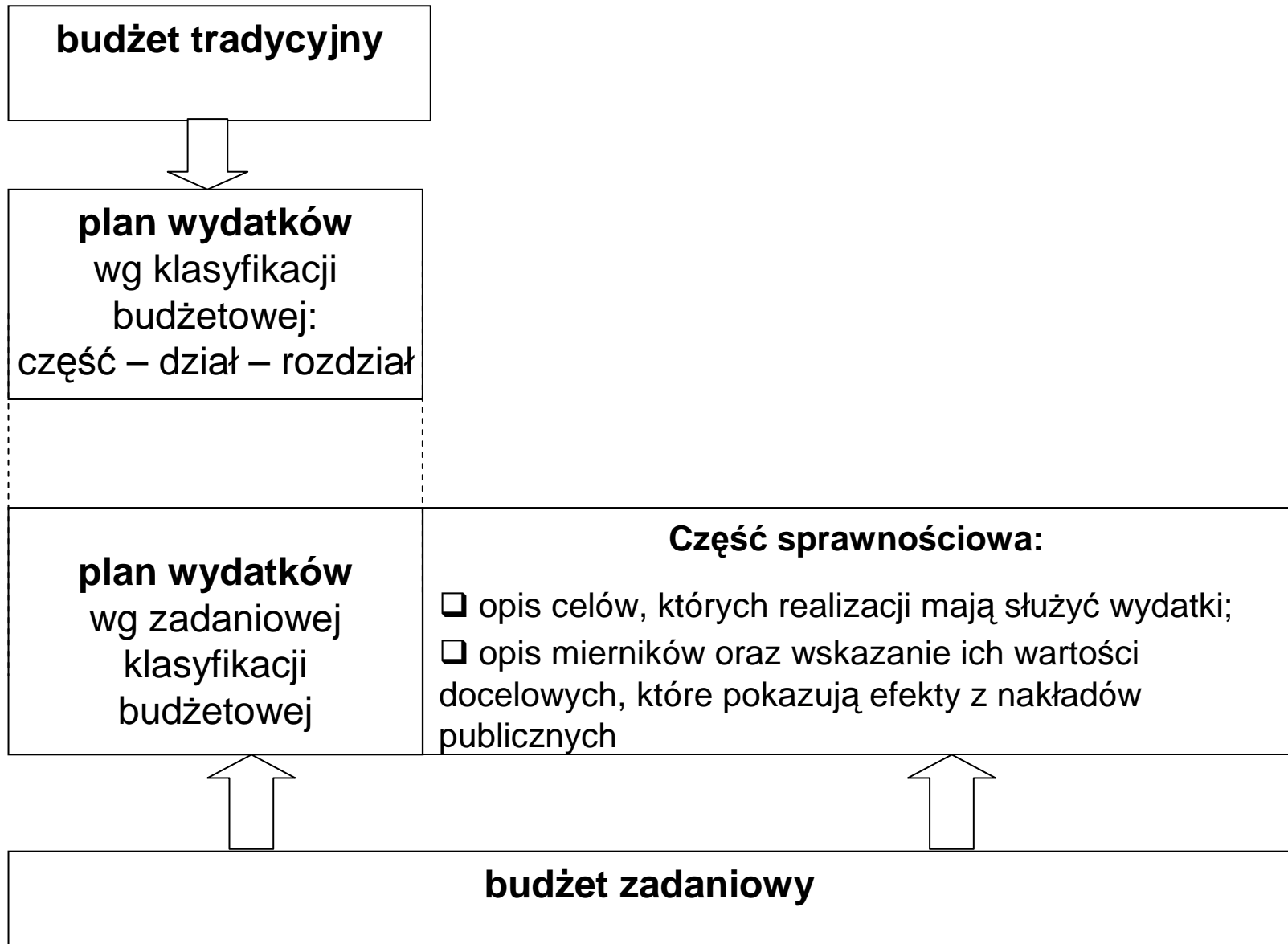
- Jakie zadania są wykonywane (są zaplanowane do wykonania) ?
 - Jakie wydatki są przeznaczane na poszczególne zadania w danym roku budżetowym?
 - Jakie cele planuje się osiągnąć realizując poszczególne zadania i jak je zmierzyć?
 - Jakie skutki (rezultaty) ma przynieść realizacja założonych celów? (jakie wartości docelowe powinny osiągnąć zakładane mierniki?)
 - Czy postawione cele zostały osiągnięte?
-

Zasady budżetu zadaniowego

1. **zasada przejrzystości** (*transparency*) – wprowadzenie przejrzystej klasyfikacji budżetowej.
 2. **zasada skuteczności** (*effectiveness*) i **efektywności** (*efficiency*) – określenie celów i mierników oraz porównanie efektów z poniesionymi nakładami.
 3. **zasada wieloletniości** (*multyear planning*) – wieloletnia projekcja wydatków dla zadań.
 4. **zasada konsolidacji** (*public expenditure consolidation*) wydatków publicznych.
-

Budżet zadaniowy – szerszy od tradycyjnego o część sprawnościową

Stworzenie budżetu zadaniowego nie polega tylko na tym, że dotychczasową klasyfikację budżetową (części, działy, rozdziały) zamienia się na nową klasyfikację opartą na zadaniach. Dokonaniem budżetu zadaniowego jest wyposażenie go w tzw. **część sprawnościową** określającą dla każdego zadania cele jego realizacji oraz mierniki pozwalające monitorować realizację celów.



1. Budżet zadaniowy - podstawowe pojęcia i definicje

1.1. Nowe Zarządzanie Publiczne

1.2. Pojęcie i istota budżetu zadaniowego

1.3. System zarządzania oparty o budżetowanie zadaniowe

Budżet zadaniowy w systemie zarządzania jednostką

Budżetowanie zadaniowe jest metodą zarządzania jednostką opartą na koncepcji zarządzania przez cele o cyklu zamkniętym, obejmującą następujące etapy:

- Etap I – planowanie strategiczne
 - Etap II – mapowanie strategii
 - Etap III – planowanie operacyjne
 - Etap IV – realizacja
 - Etap V – monitoring i audyt
 - Etap VI - ewaluacja
-

System zarządzania o cyklu zamkniętym



Wypracowanie strategii

- Etap ten ma na celu zdefiniowanie priorytetów strategicznych rządu oraz celów strategicznych dla wybranych dziedzin funkcjonowania państwa.
-

Przełożenie strategii na działania operacyjne

- przełożenie ogólnej strategii na konkretne mierzalne cele i inicjatywy
 - wykorzystywane narzędzia:
 - mapy strategii
 - Strategiczna Karta Wyników
 - Model Wartości Użyteczności Publicznej
-

Mapowanie strategii

- graficzna wizualizacja powiązań pomiędzy celami strategicznymi, operacyjnymi i szczegółowymi;
 - mapy strategii pokazują zależności przyczynowo – skutkowe pomiędzy poszczególnymi rodzajami celów: realizacja celów szczegółowych powinna pozwolić na osiągnięcie celów operacyjnych a osiągnięcie tych ostatnich - celu strategicznego.
-

Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard)

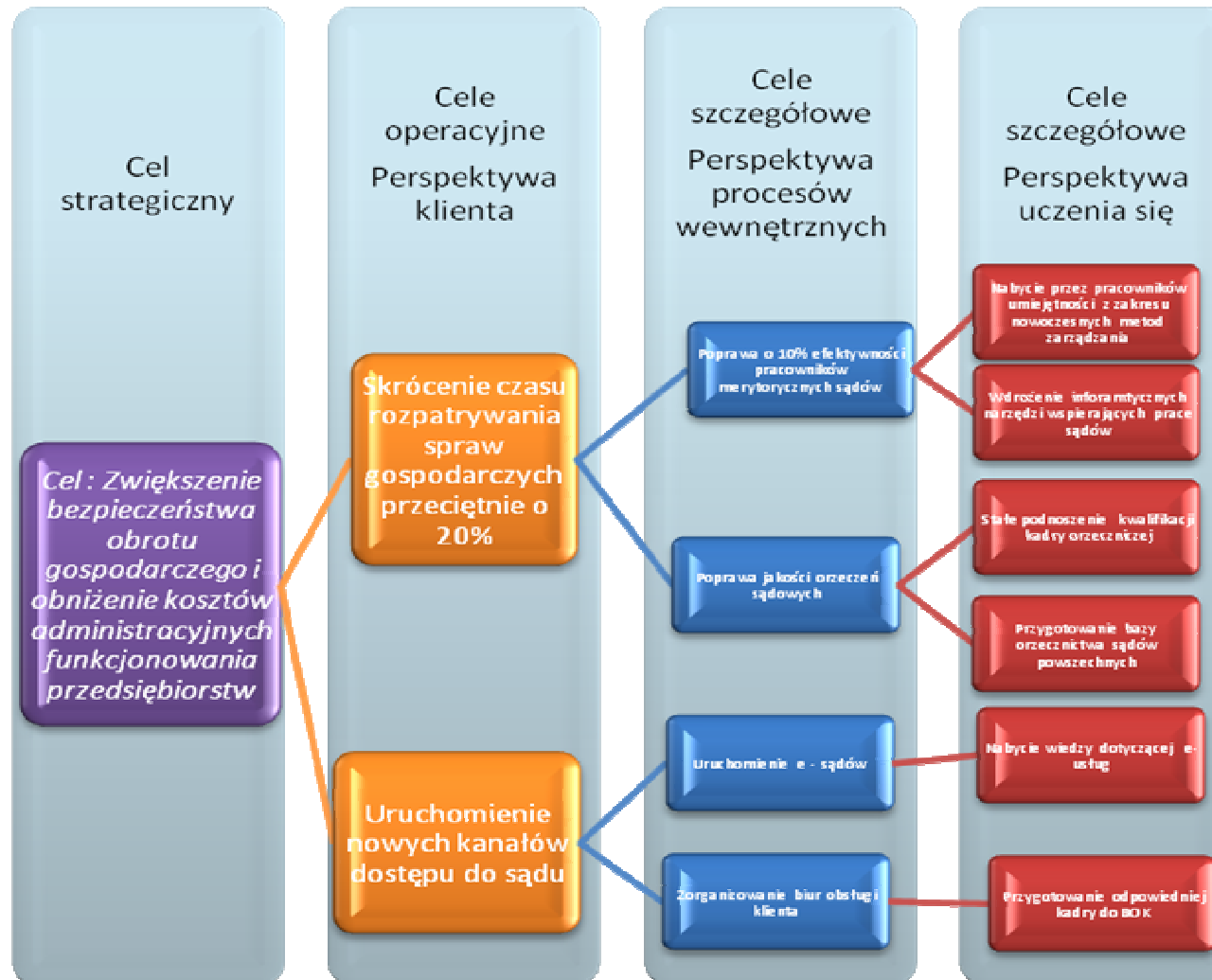
Pozwala na ujmowanie celów operacyjnych i szczegółowych w czterech perspektywach funkcjonowania jednostki:

- finansowej
 - klienta (interesariuszy)
 - procesów wewnętrznych
 - uczenia się
-

Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard)

Dla celów ujętych w cztery perspektywy definiuje się mierniki i inicjatywy strategiczne, czyli przedsięwzięcia, które mają pozwolić na osiągnięcie celów szczegółowych i operacyjnych.

Przykład fragmentu mapy strategii



Opracowanie planów operacyjnych

- na tym etapie bieżące działania jednostki i inicjatywy strategiczne są konkretyzowane w merytorycznych planach działania a następnie wyceniane przy użyciu kombinacji jednej z trzech metod budżetowania, czego efektem jest przygotowanie **budżetu zadaniowego**.
-

Opracowanie planów operacyjnych

- wydatki na inicjatywy strategiczne oraz działania operacyjne jednostki wykraczające poza niezbędne minimum szacowane są poprzez dokładną wycenę poszczególnych produktów lub poprzez oszacowanie skutków finansowych wdrożenia proponowanych usprawnień.
 - do wyceny niezbędnych wydatków lub kosztów wykorzystuje się tutaj zarówno rachunek kosztów zmiennych jak i rachunek kosztów działań (Activity Based Budgeting).
-

Realizacja

- podczas tego etapu wdrażane są w życie inicjatywy strategiczne;
 - poprawna realizacja inicjatyw strategicznych wymaga pełnego zrozumienia ich istoty przez pracowników jednostki oraz przypisania czytelnej odpowiedzialności za ich realizację.
-

Monitorowanie i audyt

- w trakcie roku stopień realizacji celów operacyjnych i szczegółowych jest monitorowany, co pozwala na podejmowanie na bieżąco działań korygujących;
 - audyt pozwala z kolei ocenić czy wdrożone w jednostce procedury a zwłaszcza system kontroli zarządczej zwiększają szanse osiągnięcia zakładanych celów.
-

Ewaluacja

- kompleksowa ocena skuteczności i efektywności podejmowanych działań;
 - eliminowanie inicjatyw strategicznych nieskutecznych i nieefektywnych;
 - korygowanie inicjatyw strategicznych nieefektywnych ale skutecznych lub nieskutecznych ale efektywnych;
 - definiowanie nowych inicjatyw strategicznych.
-

Kontrola zarządcza

- kontrolę zarządczą stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, skuteczny, efektywny, oszczędny i terminowy;
 - dobrze zaprojektowany system kontroli zarządczej zmniejsza ryzyko, iż poszczególne etapy budżetowania zadaniowego zostaną wykonane nieprawidłowo.
-

System zarządzania jednostką

- Zgodnie z nową ustawą o finansach publicznych, w roku 2010 kierownik jednostki musi wdrożyć w jednostce System Kontroli Zarządczej (SKZ).
 - Rolę nadzorczo - koordynującą SKZ dla jednostek funkcjonujących w danym dziale administracji rządowej pełni Minister nadzorujący dany dział.
 - Wdrożeniu SKZ powinno towarzyszyć wdrożenie kompleksowego systemu zarządzania, który ma integrować istniejące w jednostce narzędzia wspomagające zarządzanie (np. budżet zadaniowy, ISO, CAF, zarządzanie ryzykiem, planowanie strategiczne, audyt wewnętrzny, itp.) w jedną logicznie powiązaną całość.
-

System zarządzania jednostką

- rekomendacje EIPA

- wdrożenie w jednostce kompleksowego systemu zarządzania o cyklu zamkniętym, którego istotnymi elementami będą:
 - planowanie strategiczne,
 - budżet zadaniowy,
 - plan działalności,
 - systemy zarządzania jakością, np. ISO, CAF,
 - procedury kontroli zarządczej,
 - audyt wewnętrzny.
-

System zarządzania jednostką

- rekomendacje EIPA

- definiowanie celów dla potrzeb budżetu zadaniowego powinno odbywać się z wykorzystaniem map strategii mających na celu odwzorowanie powiązań logicznych pomiędzy celami strategicznymi a celami na poziomie zadań i podzadań;
 - przypisanie do poszczególnych jednostek i departamentów odpowiedzialności za realizację celów operacyjnych i szczegółowych;
 - określenie wartości docelowych mierników dla poszczególnych jednostek;
 - roczne sprawozdania departamentów z działalności powinny mieć formułę sprawozdania z planu działalności zawierającego informację o stopniu realizacji celów operacyjnych w oparciu o uzyskaną wartość mierników. W przypadku, jeżeli w jednostce wdrożono system mini – dysponentów (podział budżetu jednostki na budżety departamentów) sprawozdanie to powinno także zawierać część finansową;
-

System zarządzania jednostką

- rekomendacje EIPA

- w celu wdrożenia nowego systemu zarządzania należy powołać komitet sterujący (złożony z członków kierownictwa) oraz zespoły robocze. Rolę koordynującą prace zespołów roboczych powinno pełnić Biuro Ministra lub Biuro Dyrektora Generalnego;
 - w celu nabycia przez członów zespołów roboczych wiedzy dotyczącej nowego systemu zarządzania należy zorganizować warsztaty strategiczne. Warsztaty te powinny być prowadzone przez ekspertów zewnętrznych lub pracowników jednostki mających odpowiednie kwalifikacje (np. wiedzę i doświadczenie w zarządzaniu projektami);
-

System zarządzania jednostką

Rekomendacje EIPA

- Proponowane etapy prac dotyczących wdrożenia nowego systemu zarządzania:
 - audyt strategiczny obejmujący weryfikację celów strategicznych oraz inicjatyw strategicznych jednostki;
 - analiza spójności i wzajemnych powiązań pomiędzy istniejącymi w jednostce narzędziami wspomagającymi zarządzanie (np. ISO, CAF, zarządzanie ryzykiem, budżet zadaniowy, audyt wewnętrzny, itp.);
 - opracowanie procedur kontroli zarządczej;
 - wypracowanie aktualnej strategii;
 - przełożenie za pomocą map strategii celów strategicznych na cele operacyjne i cele szczegółowe;
 - sporządzenie Wieloletniego Planu Finansowego Państwa w części odpowiadającej właściwości danego Ministra;
 - sporządzenie budżetu zadaniowego oraz planu działalności;
 - audyt wewnętrzny nowego systemu zarządzania.
-

2. Ramy prawne budżetu zadaniowego w Polsce

2.1. Przepisy obowiązujące do końca 2009

2.2. Nowe ramy prawne budżetu zadaniowego

Nowelizacja z 8 grudnia 2006 r. wprowadziła dodatkowy element uzasadnienia ustawy budżetowej oraz sprawozdania z wykonania ustawy budżetowej

Art. 124. Do projektu ustawy budżetowej dołącza się **uzasadnienie** zawierające w szczególności:

(...)

9) zestawienie **zadań**, w ramach planowanych kwot **wydatków**, wraz z opisem **celów** przedmiotowych zadań, **mierników** wykonania oraz przewidywanych **wieloletnich kosztów** finansowych związanych z ich realizacją

Art. 158. 3. Sprawozdanie z wykonania ustawy budżetowej powinno zawierać:

(...)

9) informacje o wykonaniu **zadań**, w ramach planowanych kwot **wydatków**, wraz z opisem celów przedmiotowych zadań, mierników wykonania oraz przewidywanych wieloletnich kosztów finansowych związanych z ich realizacją, a także o wydatkach poniesionych na ich realizację.

Podstawy prawne budżetu zadaniowego – rok 2007

- w celu realizacji obowiązku przygotowania dla potrzeb uzasadnienia do ustawy budżetowej na rok 2008 „zestawienia zadań” nota budżetowa na rok 2008 (*Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 18 maja 2007 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2008*) zawierała po raz pierwszy przepisy dotyczące budżetu zadaniowego.
-

Podstawy prawne budżetu zadaniowego – pierwsza definicja budżetu zadaniowego

- Nota budżetowa na rok 2008 po raz pierwszy w akcie prawnym tej rangi (rozporządzeniu) zawierała definicję budżetu zadaniowego oraz „zestawienia zadań”.
 - **Budżet zadaniowy** jest trzyletnim skonsolidowanym planem wydatków państwowych jednostek budżetowych, państwowych funduszy celowych oraz państwowych osób prawnych, o których mowa w art. 4 ust. 1 pkt 12 ustawy o finansach publicznych, sporządzanym w układzie części, zadań i podzadań.
-

Aktualne podstawy prawne budżetu zadaniowego

- Nota budżetowa na rok 2009
 - Nota budżetowa na rok 2010
-

Definicja budżetu zadaniowego - nota na rok 2009

- Budżet zadaniowy jest **trzyletnim skonsolidowanym planem** wydatków państwowych jednostek budżetowych, państwowych funduszy celowych oraz państwowych osób prawnych, o których mowa w art. 4 ust. 1 pkt 12 ustawy o finansach publicznych sporządzanym w układzie **funkcji, zadań i podzadań**.
-

Definicja budżetu zadaniowego

Nota na rok 2010

- **Budżet zadaniowy** jest trzyletnim planem wydatków jednostek podsektora rządowego oraz podsektora ubezpieczeń społecznych, z wyłączeniem jednostek o których mowa w art. 4 ust. 1 pkt 5 - 8 ustawy o finansach publicznych, sporządzanym w układzie **funkcji, zadań i podzadań**, wraz z **wykazem działań** na pierwszy rok realizacji tego planu.
-

2. Ramy prawne budżetu zadaniowego w Polsce

2.1. Przepisy obowiązujące do końca 2009

2.2. Nowe ramy prawne budżetu zadaniowego

Podstawy prawne

- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;
 - Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych.
-

Priorytety zmian w zarządzaniu finansami publicznymi

**Najważniejsze cele zmian
w finansach publicznych to wdrożenie:**

**Wieloletniego planowania
budżetowego**

**Budżetu zadaniowego
w ujęciu wieloletnim**

Działania te stosowane są z powodzeniem przez wiele państw OECD w tym w UE, wpisując się w ramy reform wykorzystujących doświadczenia i metody zarządzania sektorem prywatnym w administracji publicznej – określanym Nowym Zarządzaniem Publicznym.

Podmioty zobowiązanie do sporządzania planów w układzie zadaniowym

- państwowe jednostki budżetowe,
 - agencje wykonawcze,
 - instytucje gospodarki budżetowej,
 - dysponenci państwowych funduszy celowych,
 - państwowe osoby prawne, o których mowa w art. 9 pkt 14 (inne państwowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych).
-

Zakres przedmiotowy budżetowania zadaniowego

Nowa ustawa o finansach publicznych wprowadza obowiązek wykorzystania budżetowania zadaniowego do:

- Zarządzania finansami (planowania rocznego i wieloletnich wydatków lub kosztów, realizacji budżetu, kontroli i sprawozdawczości),
 - Oceny Skutków Regulacji,
 - Systemu kontroli zarządczej.
-

Podstawowe źródło obowiązku sporządzania budżetu zadaniowego

*„Ustawa określa min. zasady i tryb opracowywania oraz uchwalania **Wieloletniego Planu Finansowego Państwa**; zasady i tryb sporządzania **budżetu państwa w układzie zadaniowym**;”*

(ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych
(Dz.U. z 2009 nr 157, poz. 124))

Definicja układu zadaniowego - art. 2 ustawy o finansach publicznych

Ilekroć w ustawie jest mowa o:

- 3) układzie zadaniowym - rozumie się przez to zestawienie odpowiednio wydatków budżetu państwa lub kosztów jednostki sektora finansów publicznych sporządzone według **funkcji państwa**, oznaczających poszczególne obszary działań państwa, oraz:
 - a) **zadań budżetowych** grupujących wydatki według celów,
 - b) **podzadań budżetowych** grupujących **działania** umożliwiające realizację celów zadania, w ramach którego podzadania te zostały wyodrębnione
 - wraz z opisem **celów** tych zadań i podzadań, a także z bazowymi i docelowymi **miernikami stopnia realizacji celów** działalności państwa, oznaczającymi **wartościowe, ilościowe** lub **opisowe** określenie bazowego i docelowego poziomu **efektów** z poniesionych nakładów;
-

Zakres układu zadaniowego

- wydatki lub koszty;
 - cele;
 - **mierniki stopnia realizacji celów** działalności państwa, oznaczające **wartościowe, ilościowe** lub **opisowe** określenie bazowego i docelowego poziomu **efektów** z poniesionych nakładów.
-

Nowy system budżetowania zadaniowego zostanie doprecyzowany w rozporządzeniach MF regulujących następujące kwestie:

- ewidencje wykonania budżetu zadaniowego (art. 40 ust. 3 pkt. 2 ustawy o finansach publicznych),
 - klasyfikacja zadaniowa (art. 41 ust. 3 ustawy),
 - szczegółowy sposób i terminy sporządzania przez dysponentów materiałów do informacji o wykonaniu ustawy budżetowej (art. 41 ust. 3 ustawy),
 - sprawozdawczość z wykonania budżetu zadaniowego (art. 41 ust. 4 ustawy).
-

Uzupełnienie zasady wydatkowania środków o zasadę skuteczności

Wydatki publiczne powinny być dokonywane:

- 1) w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad:
 - a) uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów – **zasada efektywności**
 - b) optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów – **zasada skuteczności**
- 2) w sposób umożliwiający terminową realizację zadań;
- 3) w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań.

(art. 44 ustawy o finansach publicznych)

Wzmocnienie funkcji koordynacyjnej wdrażania budżetu zadaniowego

- Powołanie Koordynatora
Krajowego Budżetu Zadaniowego
-

Podmiot koordynujący zadania z zakresu budżetu zadaniowego

Zadania z zakresu koordynacji budżetu zadaniowego wykonuje **Koordinator Krajowy Budżetu Zadaniowego** powoływany i odwoływany przez ministra właściwego do spraw budżetu, zatrudniony w urzędzie obsługującym Ministra Finansów.

(art. 95 ust. 2 ustawy Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych)

Zadania Koordynatora Krajowego Budżetu Zadaniowego

Do zadań Koordynatora Krajowego Budżetu Zadaniowego należy w szczególności:

- 1) koordynowanie opracowywania wzorów formularzy do przygotowania przez jednostki sektora finansów publicznych planów finansowych w układzie zadaniowym do uzasadnienia projektu ustawy budżetowej i sprawozdania z wykonania ustawy budżetowej;
- 2) koordynowanie prac nad wykazem zadań budżetowych, ich celów oraz mierników wykonania;
- 3) zapewnienie zgodności zadań budżetowych ze strategiami, o których mowa w ustawie z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712).

(art. 95 ust. 3 Ustawy przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych)

Uzupełnienie OSR o konieczność definiowania celów i mierników

Przedstawiane Radzie Ministrów projekty aktów prawnych, których skutkiem finansowym może być zwiększenie wydatków lub zmniejszenie dochodów jednostek sektora finansów publicznych w stosunku do wielkości wynikających z obowiązujących przepisów, wymagają:

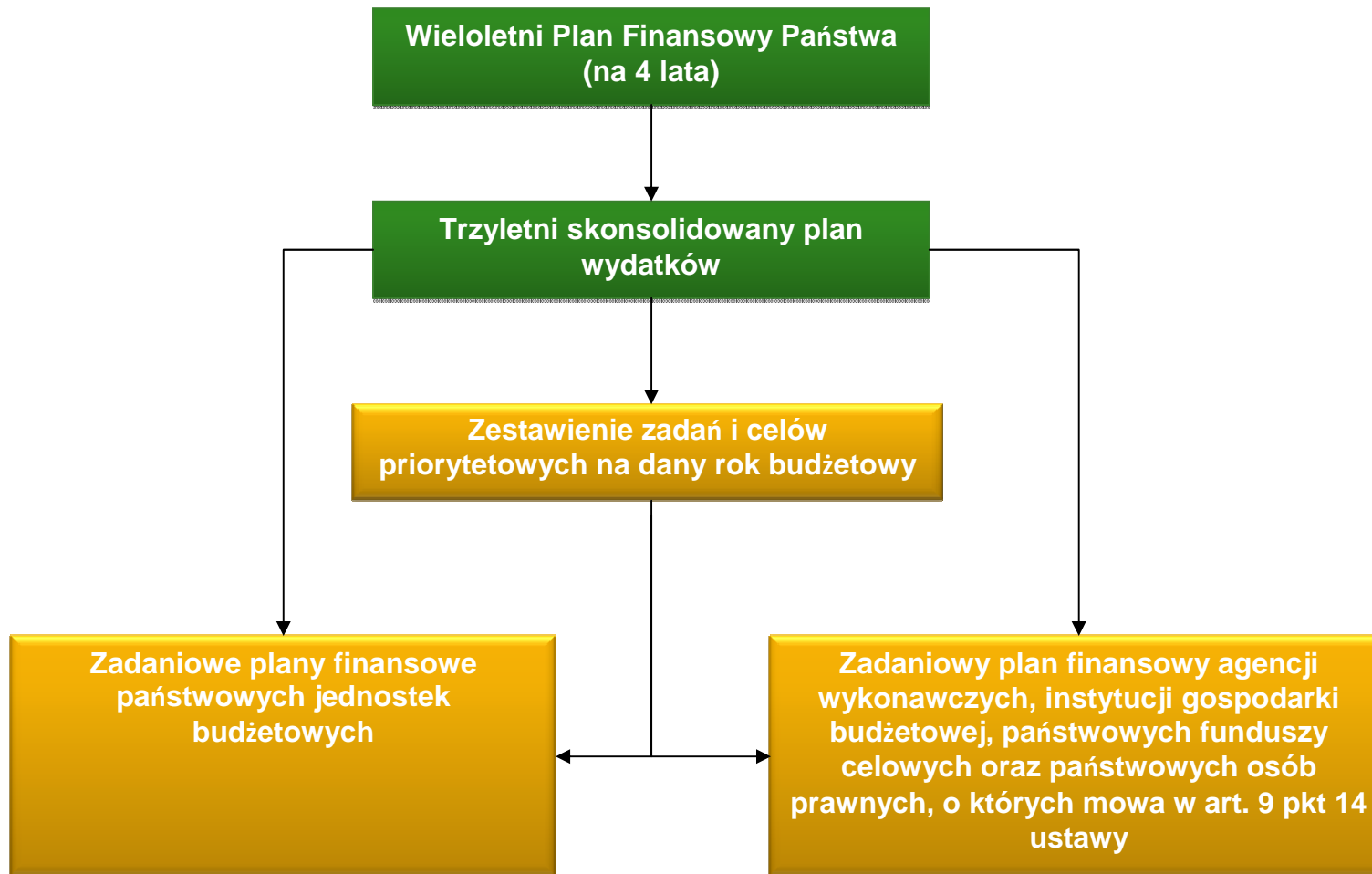
- 1) określenia wysokości tych skutków;
- 2) wskazania źródeł ich sfinansowania;
- 3) **opisu celów nowych zadań i mierników określających stopień realizacji celów.**

(art. 50 ust. 1 ustawy o finansach publicznych)

Nowy system zarządzania finansami

- Ustawa o finansach publicznych wprowadza nowy system zarządzania finansami obejmujący zadaniowe planowanie wieloletnie, roczne plany sporządzane w układzie „tradycyjnym” i „zadaniowym”, mechanizmy ułatwiające realizację przedsięwzięć wykraczających poza rok budżetowy (wieloletnie limity zobowiązań, zapewnienie finansowania).
-

System budżetowania zadaniowego



3. Klasyfikacja zadaniowa

3.1. Szczegole klasyfikacji zadaniowej

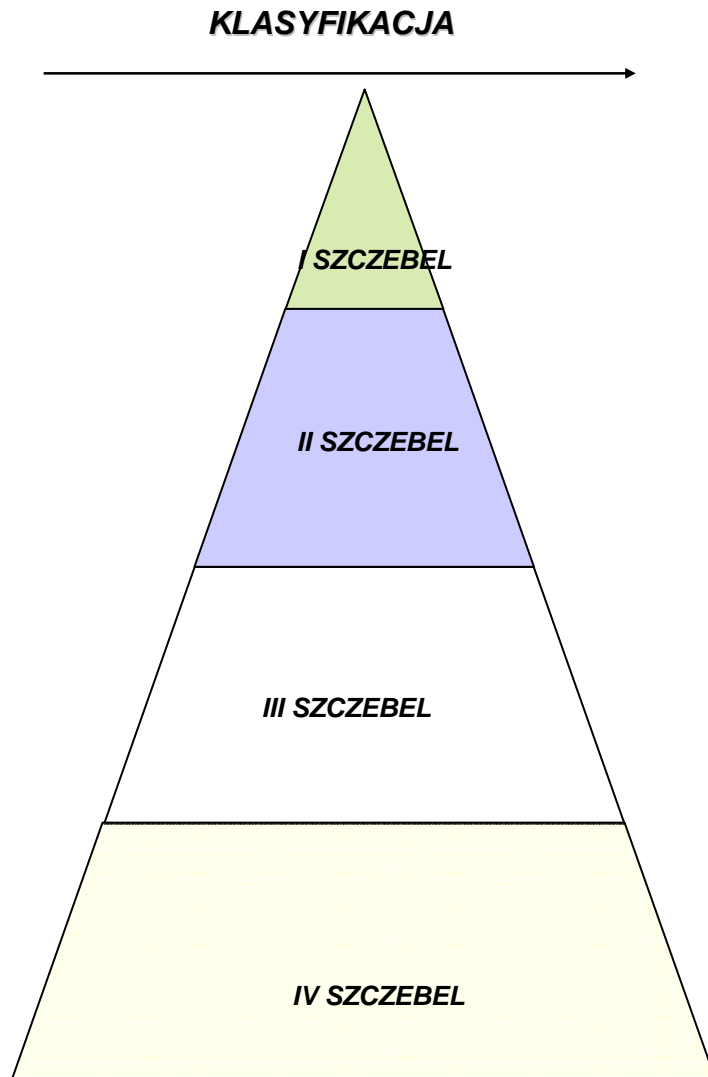
3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

Szczeble klasyfikacji zadaniowej



- **funkcje państwa** oznaczające poszczególne obszary działań państwa
- **zadania** grupujące wydatki według celów
- **podzadania** – grupujące działania umożliwiające realizację celów zadania.
- **działania** – najniższy szczebel o charakterze wykonawczym

Etapy sporządzenia budżetu zadaniowego na rok 2011

- identyfikacja funkcji, zadań i podzadań realizowanych przez jednostkę;
 - definiowanie celów i mierników dla zadań i podzadań spójnych z celami i miernikami na poziomie funkcji wykazanymi w WPFPP;
 - definiowanie dla poszczególnych podzadań działań;
 - zaplanowanie wydatków i określenie wartości mierników dla poszczególnych lat.
-

3. Klasyfikacja zadaniowa

3.1. Szczeble klasyfikacji zadaniowej

3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

Funkcje państwa

- Funkcja państwa jest główną jednostką klasyfikacji zadaniowej i grupuje wydatki jednego obszaru działalności państwa.
 - Wyróżniono 21 funkcji państwa dotyczących polityk państwa a także jedną funkcję mającą charakter działań wspólnych dla dysponenta (zarządzanie oraz obsługa techniczna i administracyjna dysponentów), której realizacja służy wszystkim wymienionym powyżej funkcjom.
-

Funkcje państwa

Nota budżetowa na rok 2009 i 2010 dla każdej funkcji państwa precyzowała:

- przedmiotowy zakres danej funkcji przez wskazanie działalności, którą funkcja obejmuje.
 - podmiotowy zakres funkcji przez wskazanie części, dla których wydatki powinny być zaplanowane w danej funkcji.
 - **Wykaz części budżetowych dla danej funkcji nie stanowił jednak katalogu zamkniętego.**
-

Funkcje państwa

1. zarządzanie państwem;
 2. bezpieczeństwo wewnętrzne i porządek publiczny;
 3. działalność edukacyjna, wychowawcza i opiekuńcza państwa;
 4. zarządzanie finansami państwa;
 5. ochrona praw i interesów Skarbu Państwa;
 6. koordynacja polityki gospodarczej kraju;
 7. gospodarka przestrzenna, wspieranie rozwoju budownictwa i mieszkalnictwa;
 8. kultura fizyczna i sport;
 9. kultura i ochrona dziedzictwa narodowego;
 10. nauka polska;
-

Funkcje państwa (c.d.)

11. bezpieczeństwo zewnętrzne i nienaruszalność granic;
 12. ochrona i poprawa stanu środowiska;
 13. zabezpieczenie społeczne i wspieranie rodziny;
 14. rynek pracy;
 15. polityka zagraniczna;
 16. sprawy obywatelskie;
 17. zapewnienie równomiernego rozwoju kraju;
 18. sprawowanie i wykonywanie wymiaru sprawiedliwości;
 19. budowa, rozbudowa i utrzymanie infrastruktury transportowej;
 20. organizacja opieki zdrowotnej i polityka zdrowotna;
 21. prowadzenie polityki rolnej oraz rybackiej;
 22. planowanie strategiczne oraz obsługa administracyjna i techniczna.
-

3. Klasyfikacja zadaniowa

3.1. Szczeble klasyfikacji zadaniowej

3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

Zadanie budżetowe

Zadania tworzą drugi szczebel klasyfikacji zadaniowej i grupują wydatki według celów. Przypisuje się do nich środki finansowe przeznaczone na realizację celów funkcji państwa, w ramach której zostały zdefiniowane zadania.

Zadania budżetowe

- Liczba zadań w budżecie zadaniowym na rok 2010 dla poszczególnych funkcji wahała się od 3 (funkcja 22) do 13 (funkcja 4 i 6), przeciętnie 7 zadań w jednej funkcji.
-

Dla każdego zadania w budżecie zadaniowym na rok 2010 należało wskazać:

- **cele**, które planuje osiągnąć w wyniku realizacji zadania (max 2),
 - **mierniki**, określające stopień realizacji celów (max 4),
 - **planowane wydatki** na dany rok budżetowy i dwa kolejne lata,
 - **źródła finansowania** planowanych wydatków,
 - **jednostki realizujące zadanie**;
-

3. Klasyfikacja zadaniowa

3.1. Szczeble klasyfikacji zadaniowej

3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

Podzadanie

Podzadanie jest grupą działań, wyodrębnioną w ramach jednego zadania, których realizacja wpływa na osiągnięcie celów określonych na szczeblu zadania.

Dla każdego podzadania w budżecie zadaniowym na rok 2010 należało wskazać:

- **cel**, który planuje się osiągnąć w wyniku realizacji zadania (**1 cel**),
 - **miernik**, określający stopień realizacji celu (1 miernik),
 - **planowane wydatki** na dany rok budżetowy oraz dwa kolejne lata,
 - **źródła finansowania** planowanych wydatków,
 - **działania** w ramach danego podzadania,
 - **jednostki realizujące** podzadanie.
-

3. Klasyfikacja zadaniowa

3.1. Szczeble klasyfikacji zadaniowej

3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

Działania

Działanie jest najniższą jednostką klasyfikacji zadaniowej o charakterze operacyjnym, stanowiącą podstawowy element służący do osiągnięcia celu podzadania, obligatoryjnie wykazywaną przez dysponentów, nie ujmowaną w budżecie państwa.

Dla każdego działania w budżecie zadaniowym na rok 2010 należało wskazać:

- **planowane wydatki** na dany rok budżetowy,
 - **źródła finansowania** planowanych wydatków,
 - **jednostki realizujące działanie.**
-

4. Wieloletni Plan Finansowy Państwa i wieloletnie programy w układzie zadaniowym

4.1. Definicja i istota WPF

4.2. Powiązanie WPF z budżetem Państwa

4.3. Programy wieloletnie

Wieloletni Plan Finansowy Państwa

Definicja - art. 103 ustawy o finansach publicznych

1. Wieloletni Plan Finansowy Państwa to plan dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów **budżetu państwa** sporządzany na **cztery lata budżetowe**.
 2. Wieloletni Plan Finansowy Państwa jest sporządzany w układzie obejmującym **funkcje państwa wraz z celami i miernikami stopnia wykonania danej funkcji i uwzględnia:**
 - 1) cele średniookresowej strategii rozwoju kraju, o której mowa w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju;
 - 2) kierunki polityki społeczno-gospodarczej Rady Ministrów.
-

Wieloletni Plan Finansowy Państwa

- plan dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów budżetu państwa;
 - sporządzany na 4 lata i podlegający aktualizacji każdego roku (kroczący).
-

Wieloletni Plan Finansowy Państwa

- sporządzany wyłącznie w układzie funkcji państwa wraz z celami miernikami stopnia wykonania danej funkcji,
 - przyjmowany przez Radę Ministrów w formie uchwały.
-

Wieloletni Plan Finansowy Państwa określa:

- podstawowe wielkości makroekonomiczne;
 - kierunki polityki fiskalnej;
 - prognozy dochodów oraz prognozy wydatków budżetu państwa w układzie zadaniowym;
 - kwotę deficytu i potrzeb pożyczkowych budżetu państwa oraz źródła ich sfinansowania.
-

Wieloletni Plan Finansowy Państwa określa:

- prognozy dochodów i wydatków budżetu środków europejskich;
 - wynik budżetu środków europejskich;
 - skonsolidowaną prognozę bilansu sektora finansów publicznych;
 - kwotę państwowego długu publicznego.
-

Wieloletni Plan Finansowy Państwa procedura:

- informacja o przebiegu wykonania WPFPP będzie przedkładana Radzie Ministrów przez Ministra Finansów łącznie ze sprawozdaniem z wykonania ustawy budżetowej;
 - ogłaszany przez Radę Ministrów w Dzienniku Urzędowym RP „Monitor Polski” oraz w Biuletynie Informacji Publicznej;
 - pierwszy WPFPP będzie uchwalony do **dnia 31 lipca 2010 r.**
-

4. Wieloletni Plan Finansowy Państwa i wieloletnie programy w układzie zadaniowym

4.1. Definicja i istota WPF

4.2. Powiązanie WPF z budżetem państwa

4.3. Programy wieloletnie

Powiązanie WFPF z budżetem państwa

1. Wieloletni Plan Finansowy Państwa stanowi podstawę **przygotowywania projektu ustawy budżetowej na kolejny rok budżetowy.**
 2. W projekcie ustawy budżetowej na dany rok budżetowy, przedstawianym przez Radzie Ministrów Sejmowi, **poziom deficytu** nie może być większy niż poziom deficytu ustalony na ten rok budżetowy w Wieloletnim Planie Finansowym Państwa.
 3. W szczególnie uzasadnionych przypadkach możliwe jest uwzględnienie wyższego poziomu deficytu. W tym przypadku Rada Ministrów jest obowiązana przedstawić Sejmowi szczegółowe wyjaśnienie.
-

Powiązanie WPFPP z budżetem państwa

4. WPFPP jest powiązany z budżetem zadaniowym na poziomie funkcji państwa.
 5. Cele i mierniki definiowane w budżecie zadaniowym muszą być spójne z celami i miernikami na poziomie funkcji państwa wskazanymi w WPFPP.
-

4. Wieloletni Plan Finansowy Państwa i wieloletnie programy w układzie zadaniowym

4.1. Definicja i istota WPF

4.2. Powiązanie WPF z budżetem Państwa

4.3. Programy wieloletnie



Programy wieloletnie

Programy wieloletnie są ustanawiane przez Radę Ministrów w celu realizacji strategii przyjętych przez Radę Ministrów, w tym w zakresie obronności i bezpieczeństwa państwa. Rada Ministrów, ustanawiając program, wskazuje jego wykonawcę.

Programy wieloletnie zawierają:

1. nazwę programu i podstawę prawną jego utworzenia,
 2. jednostkę organizacyjną realizującą program lub koordynującą jego wykonanie,
 3. cel programu,
 4. zadania programu,
 5. okres realizacji programu.
 6. łączne nakłady, w tym z budżetu państwa, na realizację programu,
 7. wysokość wydatków w roku budżetowym oraz w kolejnych latach na realizację programu,
 8. mierniki określające stopień realizacji celu.
-

Wieloletnie limity wydatków

- Jednostki realizujące program wieloletni mogą zaciągać zobowiązania w celu sfinansowania w poszczególnych latach realizacji tego programu do wysokości łącznej kwoty wydatków określonych dla całego programu. W razie wspólnej realizacji programu wieloletniego przez dwa lub więcej podmiotów, zobowiązania zaciągane przez każdy podmiot nie mogą przekroczyć kwoty planowanej dla tego podmiotu.
-

5. Budżet zadaniowy w uzasadnieniu do ustawy budżetowej

5.1. Uzasadnienie do ustawy budżetowej

5.1. Informacja o wykonaniu wydatków w układzie zadaniowym

Budżet zadaniowy prezentowany w uzasadnieniu do ustawy budżetowej ma obejmować (art. 142):

- **zestawienie zadań i celów priorytetowych na dany rok budżetowy;**
- **skonsolidowany plan wydatków na rok**

budżetowy i dwa kolejne lata państwowych jednostek budżetowych, państwowych funduszy celowych, agencji wykonawczych, instytucji gospodarki budżetowej oraz państwowych osób prawnych, o których mowa w art. 9 pkt 14 ustawy, sporządzany w układzie zadaniowym.

W BZ, dla wydatków w ujęciu zadaniowym wyodrębnienia się:

- wydatki stałe związane z utrzymaniem i funkcjonowaniem organów władzy publicznej i wykonywaniem zadań administracji rządowej,
 - wydatki na inwestycje i dotacje na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji,
 - wydatki na programy wieloletnie,
 - wydatki ujęte w budżecie środków europejskich.
-

5. Budżet zadaniowy w uzasadnieniu do ustawy budżetowej

5.1. Uzasadnienie do ustawy budżetowej

5.1. Informacja o wykonaniu wydatków w układzie zadaniowym

**Rada Ministrów przedstawia Sejmowi
i Najwyższej Izbie Kontroli, w terminie do
dnia 31 maja roku następnego:**

informację o wykonaniu wydatków w układzie zadaniowym, z wyodrębnieniem wydatków na **inwestycje i dotacji** na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji oraz wydatków na **programy wieloletnie**.

Informacja przedstawiana Sejmowi oraz NIK powinna zawierać

- 1) omówienie realizacji planu wydatków w układzie zadaniowym, w tym realizacji założonych celów;
 - 2) zestawienie planowanych i poniesionych wydatków na realizację zadań;
 - 3) zestawienie planowanych i poniesionych wydatków na realizację podzadań;
 - 4) zestawienie planowanych i osiągniętych wartości mierników stopnia realizacji celów.
-

6. Zasady definiowania celów

6.1. Zasady ogólne

6.2. Rekomendacje EIPA

6.3. Standard formułowania celów dla jednostek sektora publicznego



Cele

- **Cel** – to w ramach budżetu zadaniowego świadomie określony stan przyszły, który uważany jest za pożądany, do którego zmierza się w działaniu, drogą realizacji sprecyzowanych zadań i podzadań.
 - Cele muszą definiować: **co, gdzie i kiedy** ma być zrealizowane.
-

Cel a środek

Cele powinny być sformułowane tak, aby odnosiły się do efektów działań, a nie do działań i zasobów, które służą ich osiągnięciu.

6. Zasady definiowania celów

6.1. Zasady ogólne

6.2. Rekomendacje EIPA

6.3. Standard formułowania celów dla
jednostek sektora publicznego

Rekomendacje EIPA

1. Do definiowania celów funkcji, zadań i podzadań należy wykorzystać mapy strategii aby zapewnić ich logiczne powiązanie:
 - a) cele na poziomie funkcji muszą wpasować się w cele strategiczne;
 - b) cele na poziomie zadań muszą wynikać z celów na poziomie funkcji;
 - c) realizacja celów na poziomie podzadań powinna pozwolić na osiągnięcie celów na poziomie zadań.
-

Rekomendacje EIPA

2. Cele w budżecie zadaniowym powinny zapewnić ich zgodność ze standardami definiowania celów dla jednostek sektora finansów publicznych, określonymi przez Ministra Finansów w formie komunikatu.
 3. Przy definiowaniu celów należy wykorzystać dokumenty strategiczne, których autorem jest dysponent.
 4. Jeżeli jednostka realizuje projekty współfinansowane ze środków UE, przy definiowaniu celów należy uwzględnić cele zawarte w NSRO oraz w odpowiednich programach operacyjnych.
-

Rekomendacje EIPA

5. Należy precyzyjnie określić odpowiedzialność za definiowanie celów.
 6. Cele powinny być zatwierdzone przez kierownika jednostki.
 7. Przed akceptacją celów przez kierownika jednostki powinny być one poddane ewaluacji ex ante przez ekspertów zewnętrznych lub przez pracowników jednostki nie biorących udziału w ich opracowaniu.
 8. Procedury zarządzania ryzykiem jednostki powinny przewidywać konieczność identyfikacji szans i zagrożeń dla każdego ze zdefiniowanych celów.
-

6. Zasady definiowania celów

6.1. Zasady ogólne

6.2. Rekomendacje EIPA

6.3. Standard formułowania celów dla jednostek sektora publicznego



**Komunikat nr 9 Ministra Finansów
z dnia 17 czerwca 2009 r.
w sprawie standardów
definiowania celów dla jednostek
sektora finansów publicznych
w zadaniowym planie wydatków
na rok 2010**

-
- Powołanie się na metodykę SMART
 - Należy dążyć do tego, aby formułowane cele w jak największym stopniu były precyzyjne i konkretne (proste, przejrzyste), mierzalne, osiągalne, istotne, realistyczne oraz określone w czasie, zaś **wszystkie wyjątki od tych reguł powinny być uzasadnione specyfiką przedmiotu celu lub działania, za pomocą którego ten cel będzie osiągany.**
-

1. Adekwatność celów zadaniowego planu wydatków do uwarunkowań społeczno gospodarczych

- 1.1. Wybór poszczególnych celów przez dysponentów powinien być oparty na wnikliwej, realistycznej analizie możliwości strategicznych państwa, przy uwzględnieniu obecnych i spodziewanych uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych oraz rozwoju społeczno – gospodarczego kraju w kontekście perspektywy wieloletniej.
 - 1.2. Cele powinny być określone w wyniku analizy i konkretyzacji:
 - a) oczekiwań i obiektywnych potrzeb społecznych,
 - b) możliwości podmiotów je realizujących (finansowych, organizacyjnych, kadrowych, technicznych, itp.),
 - c) niezależnych czynników zewnętrznych mogących mieć wpływ na proces realizacji zadań / podzadań przez instytucje publiczne.
-

Zgodność celów BZ z celami zawartymi w dokumentach strategicznych

- 2.1. Cele w bz powinny być zgodne ze wszystkimi celami strategicznymi zapisanymi w dokumentach o charakterze strategicznym.
 - 2.2. Cele bz powinny w szczególności wpisywać się w cele Strategicznego Planu Rządzenia (SPR) oraz Strategii Rozwoju Kraju (SRK).
 - 2.3. Jeżeli perspektywa celu zawartego w dokumencie strategicznym przekracza okres dla realizacji celu przewidzianego w bz, należy dążyć do takiego zaplanowania celu zadania / podzadania, aby był on celem obrazującym osiągnięcie jednego z etapów niezbędnych dla realizacji celu o dłuższej perspektywie.
 - 2.4. Cele bz dotyczące zadań oraz podzadań powinny być spójne z aktualnymi dokumentami rządu o charakterze programowym.
 - 2.5. Cele bz dotyczące zadań oraz podzadań odnoszących się do programów wieloletnich powinny być spójne z celami tych programów, określonymi przez akty prawne je powołujące.
-

3. Szczegółowe standardy definiowania celów w zadaniowym planie wydatków

- Istotne
 - Precyzyjne i konkretne
 - Spójne
 - Mierzalne
 - Określone w czasie
 - Realistyczne
-

„Jeżeli ustalone przez dysponenta cele na poziomie zadań nie spełniają standardów, Koordynator krajowy budżetu zadaniowego, na mocy upoważnienia Ministra Finansów, wydanego na podstawie art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów, w porozumieniu z właściwym Ministrem odpowiedzialnym za dany dział administracji rządowej w ramach którego zawierają się dane zadania, dokonuje ich zmiany w sposób zapewniający ich zgodność z tymi standardami”

7. Zasady definiowania mierników

7.1. Zasady ogólne

7.2. Rekomendacje EIPA

7.3. Klasyfikacja mierników

Główne kroki przy tworzeniu i korzystaniu z systemu mierników

- ❑ Budowanie zdolności organizacyjnych i poparcia politycznego dla wprowadzenia systemu informacji o wynikach.
 - ❑ Określenie celów nadrzędnych i uzgodnienie wyników, które mają być monitorowane i oceniane.
 - ❑ Wybranie kluczowych mierników dla każdego szczebla zarządzania.
 - ❑ Określenie podstawowych wielkości dla mierników (przyjmując za benchmark stan aktualny).
 - ❑ Wybór oczekiwanych rezultatów (wartości docelowych) lub pożądanego poziomu poprawy.
 - ❑ Monitorowanie rezultatów w zintegrowany sposób na wszystkich szczeblach.
 - ❑ Prezentacja uzyskanych wyników.
-

Generalne problemy związane z mierzeniem zadań w sektorze publicznym

Problemy przy opracowywaniu

- Trudne definiowanie celów.
 - Trudne pomiary i/lub wyrażanie ilościowe.
 - Nieznane związki przyczynowo-skutkowe.
 - Współzależność (zewnątrzna/wewnętrzna)
-

Generalne problemy związane z mierzeniem efektywności

Problemy przy wdrażaniu

- Podejście zcentralizowane/hierarchiczne.
 - Nieodpowiednie systemy informacyjne.
 - Trudności przy porównywaniu.
 - Kultura administracyjna.
-

Mierzenie realizacji zadań publicznych

- ❑ **Istotność** – w jakim stopniu cele programu/zadania są ważne w stosunku do narastających potrzeb i priorytetów rozwoju kraju?
 - ❑ **Efektywność** – jak zasoby zostały spożytkowane na wytworzenie produktów lub osiągnięcie rezultatów?
 - ❑ **Skuteczność** – jak dalece program lub funkcja służyć będzie osiągnięciu celów szczegółowych i głównych?
 - ❑ **Użyteczność** – czy program lub funkcja będzie miała wpływ na docelową grupę w zakresie zaspokajania jej potrzeb?
 - ❑ **Trwałość** – czy i w jakim stopniu należy oczekiwać zmian powstałych w wyniku zakończenia realizacji programu?
-

Mierniki w budżecie zadaniowym

W budżecie zadaniowym dla każdego miernika należy podać:

- wartości bazowe miernika,
 - wartość planowaną miernika w danym roku budżetowym,
 - wartość docelową lub referencyjną miernika.
-

Mierniki w budżecie zadaniowym

Zadanie – od 1 do 4 mierników

Podzadanie – 1 miernik

7. Zasady definiowania mierników

7.1. Zasady ogólne

7.2. Rekomendacje EIPA

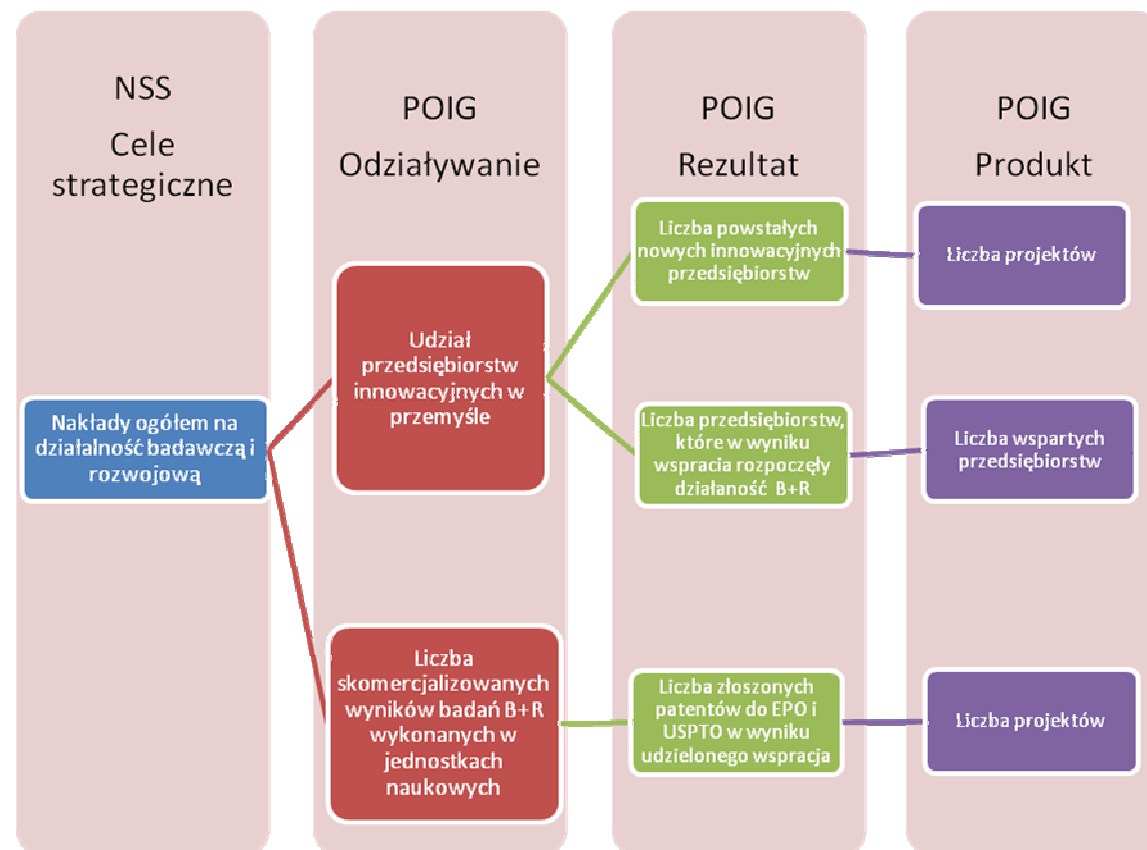
7.3. Klasyfikacja mierników



Rekomendacje EIPA

1. Mierniki są kluczowym elementem kompleksowego systemu zarządzania jednostką. Muszą zatem tworzyć logiczną wzajemnie powiązaną całość, czyli być spójne na wszystkich szczeblach klasyfikacji zadaniowej.
-

Program operacyjny Innowacyjna Gospodarka - przykład logicznego powiązania mierników



Pilotaż budżetu zadaniowego dla funkcji „Nauka” w roku 2007 – przykład logicznego powiązania mierników



Rekomendacje EIPA

2. Mierniki mierzą stopień realizacji celów. Muszą być zatem z nim spójne.
3. W celu zapewnienia właściwych powiązań pomiędzy miernikami a celami oraz budowy logicznego wzajemnie powiązanego systemu mierników powinny być one definiowane na etapie budowy map strategii.
4. Zdefiniowane mierniki powinny: koncentrować się na kliencie / interesariuszu oraz stymulować do podejmowania pożądaných działań.
5. W ramach procedur kontroli zarządczej należy określić procedury definiowania mierników, określania ich wartości docelowych oraz zasad monitorowania ich wartości.
6. Należy określić czytelną odpowiedzialność za definiowanie mierników.
7. Przed zatwierdzeniem mierników należy poddać je ewaluacji ex ante.
8. Mierniki powinny podlegać akceptacji kierownika jednostki.
9. Przy definiowaniu mierników wskazane jest wykorzystanie przygotowanych na zlecenie MF bazy mierników.

7. Zasady definiowania mierników

7.1. Zasady ogólne

7.2. Rekomendacje EIPA

7.3. Klasyfikacja mierników



Klasyfikacja mierników

Mierniki skuteczności mierzą stopień osiągnięcia zamierzonych celów — mogą mieć one zastosowanie na wszystkich szczeblach klasyfikacji zadaniowej.

Przykład

- 1.Liczba przeprowadzonych transplantacji do planowanej liczby transplantacji
- 2.Liczba zdobytych medali na olimpiadzie

Mierniki efektywności mierzą zależność pomiędzy nakładami i osiągniętymi efektami (wynikami).

Przykład

- 1.Koszt wybudowania jednego kilometra autostrady
 - 2.Kwota subwencji oświatowej na 1 ucznia
-

Klasyfikacja mierników

Mierniki oddziaływania mierzą długofalowe konsekwencje realizacji zadania. Mogą one mierzyć bezpośrednio skutki wdrażania zadania, ale które ujawniają się po dłuższym okresie czasu. Mierniki oddziaływania odnoszą się czasem do wartości, które tylko w części są efektem realizacji zadania (na efekty wpływają także inne, zewnętrzne czynniki).

Mierniki rezultatu mierzą efekty uzyskane w wyniku działań objętych zadaniem lub podzadaniem, realizowanych za pomocą odpowiednich wydatków, na poziomie zadania/podzadania/działania. Mierzą zatem skutki podejmowanych działań.

Mierniki produktu odzwierciedlają wykonanie danego zadania w krótkim okresie i pokazują konkretne dobra i usługi wyprodukowane przez sektor publiczny.

Mierniki produktu

Mierniki produktu – mierzą stopień wykonania celów operacyjnych.

Przykładowe mierniki produktu:

- liczba odpowiedzi na skargi obywateli;
 - liczba przeprowadzonych kontroli;
 - liczba posiedzeń komisji parlamentarnej;
 - liczba kilometrów wybudowanych autostrad.
-

Mierniki rezultatu

Mierniki rezultatu – mierzą bezpośrednio skutki podejmowanych działań w krótkiej lub średniej perspektywie czasowej.

Przykładowe mierniki rezultatu:

- skrócenie czasu oczekiwania pacjentów na operację;
 - liczba bezrobotnych objętych szkoleniami, którzy znaleźli pracę;
 - średni czas postępowania sądowego;
 - zwiększenie przepustowości portów lotniczych;
 - skrócenie czasu przejazdu na określonych odcinkach dróg.
-

Mierniki oddziaływania

Mierniki oddziaływania – mierzą długofalowe, zbiorcze konsekwencje realizacji zadania.

Przykładowe mierniki oddziaływania:

- zwiększenie poczucia bezpieczeństwa w Polsce (badania CBOS);
 - przeciętne dalsze trwanie życia;
 - wskaźnik zatrudnienia wśród absolwentów szkół wyższych.
-

Powiązanie pomiędzy poszczególnymi rodzajami mierników

- **Produkt** - liczba przeszkolonych bezrobotnych;
 - **Rezultat** - liczba bezrobotnych, którzy znaleźli pracę po odbytym szkoleniu;
 - **Oddziaływanie** - stopa bezrobocia.
-

Powiązanie pomiędzy poszczególnymi rodzajami mierników

Produkt: zakończone przez Policję dochodzenia;

Rezultat: wykrycie sprawcy;

Oddziaływanie: poczucie bezpieczeństwa.

Powiązanie pomiędzy poszczególnymi rodzajami mierników

Produkt: zakończona kontrola;

Rezultat: poprawa warunków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy w kontrolowanym zakładzie; przeprowadzenie przez pracodawcę szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy;

Oddziaływanie: zmniejszenie liczby wypadków przy pracy.

Mierniki a szczeble budżetu zadaniowego

- **Funkcja** – mierniki oddziaływania lub rezultatu,
 - **Zadanie** – mierniki rezultatu lub produktu,
 - **Podzadanie** – mierniki produktu lub rezultatu.
-

8. Zarządzanie budżetem zadaniowym

8.1. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.2. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.3. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/ podzadania/działania

8.4. Monitoring i audyt budżetu zadaniowego

Podstawy prawne

- **Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych,**
 - **Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów.**
-

Ustawa o Radzie Ministrów

Art. 34.

1. Minister kieruje, nadzoruje i **kontroluje** działalność podporządkowanych organów, urzędów i jednostek.

W szczególności w tym zakresie:

- 1) tworzy i likwiduje jednostki organizacyjne, chyba że przepisy odrębne stanowią inaczej;
 - 2) powołuje i odwołuje kierowników jednostek organizacyjnych, chyba że przepisy odrębne stanowią inaczej;
 - 3) **organizuje kontrolę sprawności działania, efektywności gospodarowania oraz przestrzegania prawa** przez jednostki organizacyjne.
-

Nowa ustawa o finansach publicznych

Dysponenci części budżetowych sprawują nadzór i kontrolę:

- 1) nad całością gospodarki finansowej podległych im jednostek organizacyjnych, w tym nad dokonywaniem przez te jednostki wstępnej oceny celowości poniesionych wydatków oraz realizacji właściwych procedur;
- 2) wykorzystania dotacji udzielonych z budżetu państwa;
- 3) realizacji zadań finansowanych z budżetu państwa;
- 4) **efektywności i skuteczności realizacji planów w układzie zadaniowym na podstawie mierników stopnia realizacji celów.**

Przedmiotem nadzoru i kontroli, jest w szczególności:

- 1) prawidłowość i terminowość pobierania dochodów;
- 2) zgodność wydatków z planowanym przeznaczeniem;
- 3) **prawidłowość wykorzystania środków finansowych, w tym zakres zrealizowanych zadań;**
- 4) wysokość i terminy przekazywania dotacji;
- 5) prawidłowość wykorzystania dotacji udzielonych z budżetu państwa, pod względem zgodności z przeznaczeniem oraz wysokości wykorzystanej dotacji a stopniem realizacji zadań przewidzianych do sfinansowania z dotacji z budżetu państwa.

(art. 175 ust. 1 i 2 ustawy)

Obowiązki

1. Przygotowanie dla potrzeb kontroli zarządczej procedur zapewniających efektywność i skuteczność działania jednostek funkcjonujących w dziale administracji rządowej nadzorowanym przez danego Ministra.
 2. Procedury zapewniające efektywność i skuteczność działania powinny obejmować między innymi ocenę efektywności i skuteczności realizacji planów w układzie zadaniowym na podstawie mierników stopnia realizacji celów.
 3. Przypisanie do poszczególnych jednostek i komórek odpowiedzialności za realizację celów zadań i podzadań.
 4. Sporządzenie przez departamenty planów działalności.
 5. Aktualizacja budżetu zadaniowego.
 6. Prowadzenie ewidencji budżetu zadaniowego.
-

8. Zarządzanie budżetem zadaniowym

8.1. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.2. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.3. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/
podzadania/działania

8.4. Monitoring i audyt budżetu zadaniowego

Dostosowanie budżetu zadaniowego do uchwalonej ustawy budżetowej

1. Dostosowanie kwot wydatków ujętych w budżecie zadaniowym do wysokości wydatków dla danej części zawartych w ustawie budżetowej.
 2. W przypadku, jeżeli wydatki dla danej części budżetowej ujęte w ustawie budżetowej są istotnie inne niż w projekcie ustawy, należy rozważyć czy nie jest wskazane dokonanie także korekty wartości miernika jaką planuje się osiągnąć na koniec poszczególnych lat.
-

Dostosowanie budżetu zadaniowego do układu wykonawczego budżetu. Kolejność działań.

1. Przypisanie do działań tych rozdziałów, które w całości mieszczą się w jednym działaniu.
 2. Przypisanie do działań tych paragrafów, które w całości mieszczą się w jednym działaniu.
 3. Przypisanie do działań wydatków „unijnych”.
 4. Przypisanie działań do wydatków majątkowych.
 5. Przypisanie pozostałych wydatków bezpośrednich do działań.
 6. Określenie podejścia do alokacji wydatków pośrednich.
 7. Alokacja na działania wydatków pośrednich.
-

Zdefiniowanie tabel powiązań budżetu tradycyjnego a budżetu zadaniowym - Wariant I

Rozdział/paragraf	Działanie 1	Działanie 2	Działanie 3	Działanie 4	Działanie 5
Rozdział.....					
Paragraf.....					
Paragraf.....					
Paragraf.....					
Paragraf.....					

Zdefiniowanie tabel powiązań budżetu tradycyjnego z budżetu zadaniowym - Wariant II

Działania	Klasyfikacja	Plan
Działanie 1	Rozdział.....	
	Paragraf.....	
	Paragraf.....	
	Paragraf.....	
	Paragraf.....	
	Rozdział.....	
Działanie 2	Rozdział.....	
	Paragraf.....	
	Paragraf.....	
	Paragraf.....	
	Paragraf.....	
	Rozdział.....	

Zmiany planu

Uwzględnienie w procedurze zmiany planu finansowego konieczność zmiany budżetu zadaniowego: odpowiednia modyfikacja treści decyzji o zmianie planu finansowego. Uzasadnienie tej decyzji powinno dotyczyć konieczności zmian budżetu zadaniowego.



8. Zarządzanie budżetem zadaniowym

8.1. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.2. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.3. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/ podzadania/działania

8.4. Monitoring i audyt budżetu zadaniowego

Przypisanie odpowiedzialności za zadania / podzadania / działania

- Przypisanie poszczególnym członkom kierownictwa Ministerstwa oraz kierownikom jednostek gospodarki pozabudżetowej (np. prezesom agencji rządowych) odpowiedzialności za realizację celów zadań.
 - Przypisanie poszczególnym dyrektorom departamentów lub wydziałów odpowiedzialności za realizację celów podzadań.
 - Wyznaczenie wartości docelowej mierników dla poszczególnych dysponentów III stopnia i wskazanie odpowiedzialności za ich realizację.
 - Przypisanie odpowiedzialności za realizację działań.
-

Plany działalności departamentów / wydziałów

Niezbędnym elementem procedur, które mają zapewnić efektywność i skuteczność działania jednostki jest opracowanie przez poszczególne departamenty planów działalności.

Proponowana przez EIPA zawartość planów działalności

- Cel (cele) wskazany w budżecie zadaniowym, za który odpowiada dany departament.
 - Jeżeli za realizację podzadania odpowiada więcej niż jeden departament, to cel częściowy powinien być spójny z celem szczegółowym na poziomie podzadania.
 - Lista produktów departamentu.
 - Macierz cele – produkty dla departamentu.
 - Macierz działania (poddziałania) - produkty departamentu wraz z miernikami.
 - Macierz produkty – zasoby.
 - Harmonogram realizacji działań (poddziałań) o charakterze projektowym.
 - Analiza ryzyka dotycząca realizacji celów.
 - Jeżeli w jednostce:
 - wdrożono system mini – dysponentów to także plan wydatków departamentu;
 - nie ma systemu mini – dysponentów to plan zamówień departamentu obejmuje wszystkie planowane przez departament zakupy.
-

Logika definiowania działań i produktów w planie działalności – dobre wzorce

- Bardzo dobrym przykładem podejścia do budowy planów działalności jest zastosowanie przyjętego przez miasto Kraków podejścia opartego o **deklaracje wyniku** wykorzystywane w systemie zarządzania miasta *Sunnyvale CA*.
-

Logika definiowania działań i produktów w planie działalności – deklaracje wyniku przykład – Kraków

Cel poddziałania „Dodatki mieszkaniowe”

Pomoc finansowa skierowana gospodarstw domowych, które mają problemy z regularnym dokonywaniem opłat mieszkaniowych.

poprzez

- weryfikację wniosków i ich analizę;
- wydawanie decyzji administracyjnych;
- dokonywanie wypłat przyznanych dodatków,

tak, aby

- wszystkie złożone wnioski zostały przeanalizowane prawidłowo i w terminie;
 - wypłaty dodatków były dokonywane terminowo;
 - czas oczekiwania przy składaniu wniosków był możliwie najkrótszy;
 - poziom satysfakcji klientów był możliwie wysoki;
 - koszt wykonywania usług nie przekroczył ubiegłorocznego.
-

8. Zarządzanie budżetem zadaniowym

8.1. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.2. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.3. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/podzadania/działania

8.4. Monitoring i audyt budżetu zadaniowego

Monitorowanie

- Minister odpowiedzialny za działa administracji rządowej powinien stworzyć system monitorowania realizacji budżetu zadaniowego przez jednostki wchodzące w skład danego działu.
 - Pozostali dysponenci główni powinni stworzyć system monitorowania realizacji budżetu zadaniowego przez dysponentów III stopnia oraz podległe im jednostki gospodarki pozabudżetowej.
 - Kierownicy poszczególnych jednostek powinni stworzyć system monitorowania realizacji planów działań przez poszczególne komórki jednostki.
-

System monitorowania budżetu zadaniowego powinien:

- Określać komórkę odpowiedzialną za koordynację systemu monitorowania budżetu zadaniowego.
 - Przewidywać konieczność sporządzania sprawozdań kwartalnych z realizacji budżetu zadaniowego poszczególnych jednostek w dziale i w ramach danej części budżetowej.
 - Określać zasady weryfikacji jakości sprawozdań z realizacji budżetu zadaniowego.
 - Określać sytuację, w których powinny być podejmowane działania korygujące.
-

9. Stan zaawansowania prac we wdrażaniu budżetu zadaniowego w Polsce

9.1. Dotychczas zrealizowane prace

9.2 Kamienie milowe wdrażania budżetu zadaniowego

Budżet zadaniowy w Polsce

- **gdzie jesteśmy?**
 - **dokąd zmierzamy?**
 - **w jakim tempie?**
-

Polski model budżetu zadaniowego

— *praca u podstaw*

- Rozwiązania przyjęte w POLSCE mogą dotyczyć jedynie Polski i nie można bezpośrednio porównywać ich do doświadczeń zagranicznych.
 - Nie istnieje 1. uniwersalny model budżetu zadaniowego „*There is no single model of performance budgeting*” (OECD 2007).
 - Nawet kraje, które starały się przejmować bezpośrednio modele zagraniczne, *musiały je przebudować w znaczącym stopniu, a nawet tworzyć go niemal od podstaw* uwzględniając szeroko
 - własną narodową specyfikę finansów publicznych,
 - krajowe priorytety,
 - a także uwarunkowania społeczno – gospodarcze.
-

Podstawowe warunki zapewniające sukces we wdrażaniu budżetu zadaniowego:

- Reforma priorytetem kierownictwa wszystkich instytucji objętych pracami wdrożeniowymi, nie tylko grupy fachowców.
 - Poparcie Parlamentu.
 - Świadomość kierownictwa oraz pracowników administracji publicznej najwyższego szczebla co do celowości wdrożenia oraz możliwości wykorzystania (użyteczności) budżetu zadaniowego.
 - Właściwe wykorzystywanie informacji przez kierownictwo o uzyskiwanych wynikach w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu finansami instytucji.
 - Dążenie do coraz sprawniejszego określania kosztów zadań w horyzoncie wieloletnim (przy podejmowaniu decyzji o realizacji zadania).
-

Prace nad polskim budżetem zadaniowym...

- ✓ ...są faktyczną realizacją zapisów art. 35 ust. 3 pkt 1 ustawy o finansach publicznych, zgodnie z którym: „Wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów”,
 - ✓ ...wynikają z ustawy o finansach publicznych – art. 124 pkt 9, 158 ust. 3 pkt 9, a także są w szerokim zakresie uwzględnione w projekcie nowej ustawy o finansach publicznych
 - ✓ ...są zapisane w Programie Konwergencji,
 - ✓ ...są ujęte w Krajowym Programie Reform,
 - ✓ ...są jednym z priorytetów obecnego Rządu zamieszczonym w Strategicznym Planie Rządzenia,
 - ✓ ...są jednym z głównych celów priorytetu V. Dobre rządzenie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Europejskiego Funduszu Społecznego (szkolenia już od 2007 r.).
-

Prace nad polskim budżetem zadaniowym

- W I kwartale 2006 r. Rząd polski podjął inicjatywę dotyczącą rozpoczęcia prac nad reformą finansów publicznych w zakresie wprowadzenia **nowoczesnej metody budżetowania** jaką jest budżet zadaniowy (efekt: opracowano w KPRM **pierwszy dokument o charakterze metodycznym**, stanowiący załączek polskiej myśli w zakresie nowoczesnych metod budżetowania w sektorze finansów publicznych – raport pn. *„Budżet zadaniowy: Racjonalność – Przejrzystość – Skuteczność. Metodyka”*, który został przedłożony do wiadomości Radzie Ministrów).
-

Prace nad polskim budżetem zadaniowym

- W II połowie 2006 r. rozpoczęto pilotaż budżetu zadaniowego w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego (efekt: zaprezentowanie **pierwszego modelu budżetu zadaniowego państwa w zakresie dwóch części budżetowych: cz. 28. Nauka oraz cz. 38. Szkolnictwo Wyższe** w uzasadnieniu do projektu ustawy budżetowej na 2007 r.).
 - W grudniu 2006 r. wprowadzono pierwsze zapisy dot. budżetu zadaniowego do ustawy o finansach publicznych (nałożenie na dysponentów obowiązku sporządzania *zadaniowego planu wydatków* - art. 124 pkt 9 ufp. oraz przygotowania *informacji o wykonaniu zadań*, w ramach sprawozdania o wykonaniu budżetu państwa art. 158 ust. 3 pkt 9 ufp.
-

Prace nad polskim budżetem zadaniowym

- W II kwartale 2007 r. opracowano wkład do projektu *rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 18 maja 2008 r. w sprawie szczegółowego sposobu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2008* w zakresie zasad sporządzania materiałów do zadaniowego planu wydatków.
 - W III kwartale 2007 r. zaprezentowano w uzasadnieniu do projektu ustawy budżetowej na 2008 r. budżety w układzie zadaniowym większości dysponentów części budżetowych.
-

Prace nad polskim budżetem zadaniowym

Z końcem stycznia 2008 r. zadania związane z przygotowaniem metodologii i wdrożeniem budżetu zadaniowego zostały przeniesione z Kancelarii Prezesa Rady Ministrów do Ministerstwa Finansów i od tego momentu:

- Opracowano Harmonogram prac nad budżetem zadaniowym na lata 2008-2015, który zakłada, iż budżet w układzie zadaniowym po raz pierwszy zostanie zaprezentowany w ustawie budżetowej równolegle z budżetem tradycyjnym w 2013 roku.

- Opracowano nową metodologię opartą na funkcjonalnym i zadaniowym układzie budżetu, którą zaprezentowano w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 9 maja 2008 roku w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2009.

Prace nad polskim budżetem zadaniowym

- Przygotowano informację do sprawozdania z wykonania ustawy budżetowej za rok 2007 (stanowiącą wykonanie zapisów art. 158 ust. 3 pkt 9 ustawy o finansach publicznych) obejmującą wykonanie budżetu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w układzie zadaniowym.
 - Przygotowano podstawy prawne dla dalszych prac nad budżetem zadaniowym - projekt ustawy o finansach publicznych.
 - Po raz pierwszy w ustawie budżetowej zaprezentowano programy wieloletnie w układzie zadaniowym.
-

Prace nad polskim budżetem zadaniowym

- Opracowano uzasadnienie do ustawy budżetowej na rok 2009 w układzie zadaniowym, które objęło wydatki wszystkich dysponentów.
 - Zorganizowano szkolenia dla dysponentów z zakresu wdrażania budżetu zadaniowego.
 - Opracowano wkład do projektu rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie szczegółowego sposobu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2010 w zakresie zasad sporządzania materiałów do zadaniowego planu wydatków.
-

Prace nad polskim budżetem zadaniowym

- Przygotowano i wdrożono procedurę koordynacji prac nad budżetem zadaniowym;
 - Przygotowano standardy definiowania celów;
 - Przygotowano bazy mierników dla 5 funkcji państwa;
 - Po raz pierwszy sporządzono i zaprezentowano w uzasadnieniu do ustawy budżetowej na rok 2010 plany finansowe wybranych jednostek sektora publicznego;
 - Po raz pierwszy sporządzono i zaprezentowano w uzasadnieniu do ustawy budżetowej na rok 2010 wydatki, cele i mierniki budżetu państwa na trzy lata w układzie funkcji, zadań i podzadań.
-

9. Stan zaawansowania prac we wdrażaniu budżetu zadaniowego w Polsce

9.1. Dotychczas zrealizowane prace

9.2 Kamienie milowe wdrażania budżetu zadaniowego

2009 - Utworzenie **bazy mierników** dla podstawowych zadań

2010 - Zakończenie prac nad wstępnym **systemem ewaluacji budżetu zadaniowego.**

2011 - Opracowanie **systemu sprawozdawczego w ujęciu zadaniowym**, umożliwiającego monitoring wydatków budżetowych;
- Uchwalenie **aktów prawnych regulujących zasady funkcjonowania budżetu zadaniowego oraz wieloletniego planowania zadań.**

2012 - Opracowanie projektu budżetu zadaniowego na rok 2013 **równoległe do budżetu tradycyjnego;**
- Wdrożenie **metodologii efektywnego zarządzania finansami publicznymi** na szczeblu centralnym w oparciu o wieloletnie planowanie zadaniowego i zakończenie prac nad całościową bazą mierników, określającą stopień realizacji zadań, uznanych przez Radę Ministrów za priorytetowe.

2013 - Przeprowadzenie pierwszego **monitoringu realizacji budżetu zadaniowego;**
- Wdrożenie systemu informatycznego obsługującego budżet zadaniowy;
- Rozpoczęcie wdrażania metodologii **efektywnego zarządzania finansami publicznymi na szczeblu centralnym w oparciu o wieloletnie planowanie zadaniowe i stworzoną bazę mierników.**

2014 - Pierwsza całościowa **ewaluacja** realizacji zadań w budżecie na rok 2013;
- Sporządzenie pierwszego **raportu** dotyczącego oceny wpływu funkcjonowania budżetu zadaniowego na finanse publiczne;
- Rozpoczęcie stosowania metodologii **efektywnego zarządzania finansami publicznymi na szczeblu w oparciu o wieloletnie planowanie zadaniowe i stworzoną bazę mierników.**

10. Zalecana literatura

- Budżet zadaniowy w administracji publicznej, praca zbiorowa pod red. Marty Postuły i Piotra Perczyńskiego, Ministerstwo Finansów 2008r.;
 - Budżet zadaniowy w Polsce. reorientacja z wydatkowania na zarządzanie pieniędzmi publicznymi, praca zbiorowa pod red. Teresy Lubińskiej, Diffin, Warszawa 2007;
 - Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce, praca zbiorowa pod red. Teresy Lubińskiej, Diffin, Warszawa 2009;
 - Budżet władz lokalnych praca zbiorowa pod red. Stanisława Owsiaaka, PWE, Warszawa 2002;
 - Planowanie budżetowe a alokacja zasobów, praca zbiorowa pod red. Stanisława Owsiaaka, PWE, Warszawa 2008;
 - Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności. Philip Kotler, Nancy Lee, Wydawnictwa akademickie i Profesjonalne, Wyższa szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008;
 - Zarządzanie publiczne, Jerzy Hausner, Wydawnictwo Naukowe Scholar, warszawa 2008;
-

10. Zalecana literatura

- Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej, praca zbiorowa pod red. Jacka Czaputowicza, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2008;
 - Wzorowy urząd czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki, praca zbiorowa pod red. Wojciecha Misiąga, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2005
 - Metodyka kompleksowej oceny gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego, praca zbiorowa pod red. Beaty Filipiak, Diffin, Warszawa 2009;
 - Zarządzanie jakością w usługach publicznych, Krzysztof Opolski, Piotr Modzelewski, CeDeWu, Warszawa 2008;
 - Unlocking Public Value. A New Model for Achieving High Performance In Public Service Organizations, Martin Cole, Greg Parston, Accenture LLP., 2006;
 - Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations, Theodore H. Poister, John Wiley & Sons, 2003.
 - Performance budgeting in OECD countries, red.T. Curristine OECD, Paris 2007
 - Performance Budgeting. Linking funding to results, red. M. Robinson , IMF, New York: Palgrave 2007
-

Katalog pytań

1. Jaka formę prawną ma dotychczas przygotowywany budżet zadaniowy państwa?
 - a) ustawy
 - b) uchwały Rady Ministrów
 - c) uzasadnienia do ustawy budżetowej
 2. Co oznacza zasada, że plany finansowe instytucji publicznych są przygotowane w układzie zadaniowym?
 - a) są wskazane zadania wraz z celami i miernikami wskazującymi stopień ich osiągnięcia
 - b) układ zadaniowy odnosi się tylko do wydatków inwestycyjnych
 - c) układ zadaniowy odnosi się tylko do wydatków bieżących
 3. Jaka formę prawną będzie miał Wieloletni Plan Finansowy Państwa?
 - a) rozporządzenia Ministra Finansów
 - b) uchwały Rady Ministrów
 - c) ustawy
 4. Czy jest dopuszczalne przy budowie budżetu zadaniowego korzystanie z celów i mierników wskazywanych w dokumentach strategicznych?
 - a) jest to niedopuszczalne
 - b) wymaga to konsultacji z Ministrem Finansów
 - c) jest to jak najbardziej możliwe i nawet pożądane
 5. Przy określaniu mierników dla zadań, poszukujemy mierników?
 - a) produktu
 - b) rezultatu
 - c) oddziaływania
-

Katalog pytań cd.

6. W kolejnych (po 2010 roku) w budżecie państwa wydatki wieloletnie będą prezentowane jako:
- tylko programy wieloletnie
 - programy wieloletnie i inwestycje wieloletnie
 - tylko inwestycje wieloletnie
7. Kontrola zgodności celów w budżecie zadaniowym z celami strategicznymi państwa, to zadanie m.in.
- Marszałka Sejmu
 - Ministra Rozwoju Regionalnego
 - Krajowego Koordynatora Budżetu Zadaniowego
8. Jaką część wydatków budżetu państwa obejmuje budżet zadaniowy?
- tylko wydatki inwestycyjne
 - tylko wydatki, które nie są prawnie zdeterminowane
 - całość wydatków budżetu państwa
9. Korzystanie z bazy mierników przygotowanych dla niektórych z funkcji polega na:
- konieczności wyboru tylko tych mierników, który są wymienione w bazach
 - baza ma stanowić pomoc, można wybrać miernik, który nie pojawia się w bazie
 - wybór miernika, którego nie ma w bazie wymaga zgody Krajowego Koordynatora Budżetu Zadaniowego
10. Przy wskazywaniu działań, należy korzystać z zasady:
- układ działań ma być tożsamy z układem księgowym wydatków/kosztów
 - działania powinny wskazywać procesy służące osiągnięciu celów zadań/podzadań
 - należy wyjść z założenia, że wydatki na poszczególne działania nie różnią się od siebie więcej niż 10%
-

Katalog pytań cd.

11. Koordynator Krajowy Budżetu Zadaniowego jest umiejscowiony w:

- a) Kancelarii Premiera
- b) Sejmie
- c) Ministerstwie Finansów

12. Co oznacza zasada, że formułowane cele muszą być realne:

- a) trzeba pamiętać, że cel może być zmieniony w Sejmie
- b) trzeba pamiętać o poziomie dostępnych środków i obiektywnych ryzykach
- c) trzeba pamiętać, że wartość celu nie może być wyższa więcej niż o 10% w porównaniu do poprzedniego roku

13. Zasady formułowania celów zostały opublikowane jako:

- a) nota budżetowa
 - b) zapis w ustawie o finansach publicznych
 - c) komunikat Ministra Finansów
-

Odpowiedzi

- **Klucz odpowiedzi:**
 - 1c, 2a, 3b, 4c, 5c, 6a, 7c, 8c, 9b, 10b, 11c, 12b, 13c
-