

Budżet zadaniowy

e-szkolenie dla Grupy Koordynującej

Grupa Koordynująca

W skład Grupy Koordynującej wchodzi
pracownicy Ministerstwa Finansów bezpośrednio
odpowiedzialni za realizację zadań związanych z
wdrażaniem budżetu zadaniowego

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. Planowanie zadaniowe wydatków
 9. Zarządzanie budżetem zadaniowym
 10. Ewidencja budżetu zadaniowego
 11. Audyt i kontrola zarządcza
 12. Plany zadaniowe jednostek gospodarki pozabudżetowej
 13. Stan zaawansowania prac we wdrażaniu budżetu zadaniowego w Polsce
 14. 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.



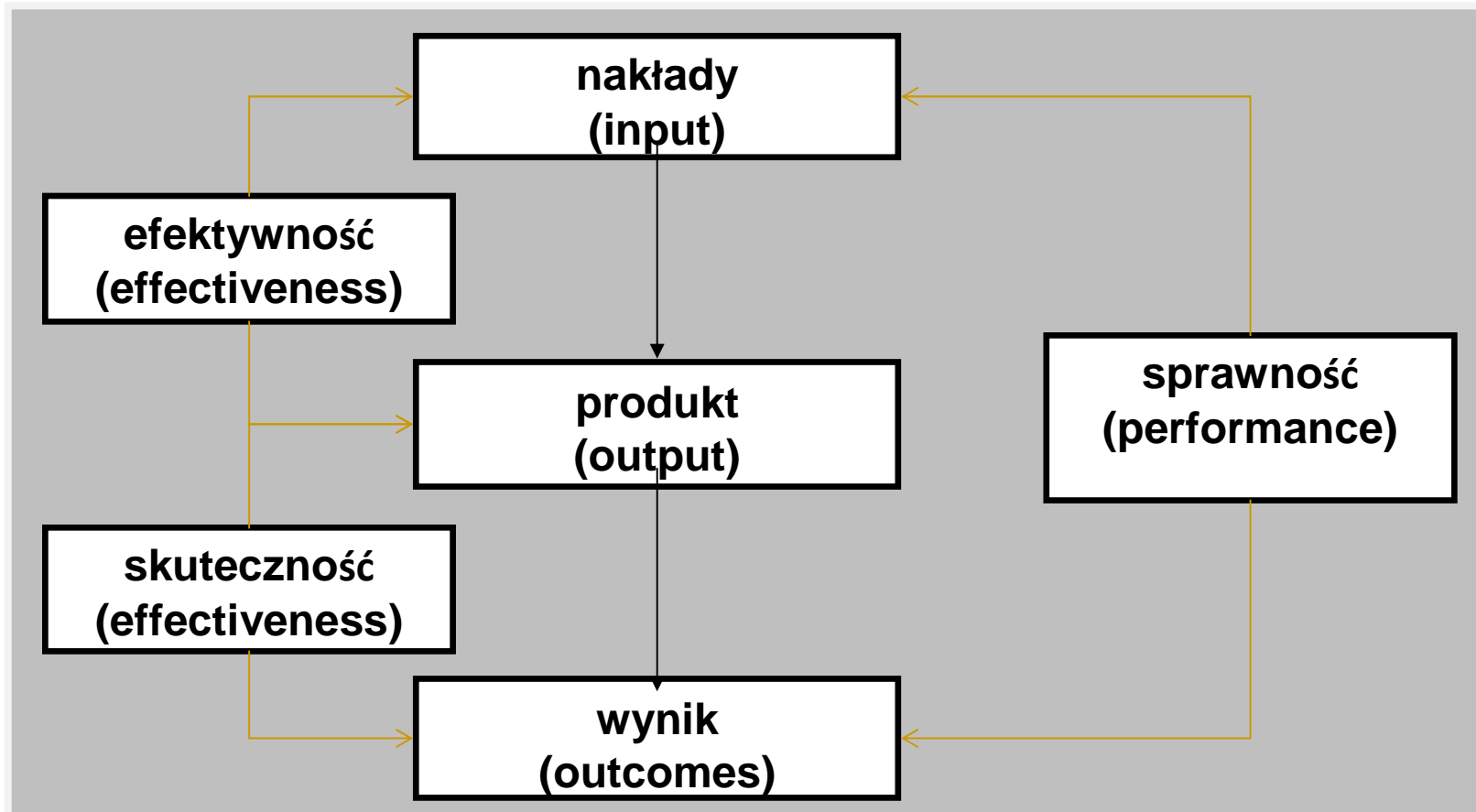
Zgodnie z podejściem NPM

- 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.
-

Pomiar efektywności

$$EEI = \frac{Output}{Input}$$

gdzie:

- *EEI* – wskaźnik efektywności,
 - *Output* – liczba produktów,
 - *Input* – liczba (w przypadku efektywności technicznej) lub wartość (w przypadku efektywności kosztowej) nakładów.
-

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.
-

Pomiar skuteczności

$$EFI = \frac{Outcomes}{Output}$$

gdzie:

- *EFI* – wskaźnik skuteczności,
 - *Output* – liczba produktów,
 - *Outcomes* –wyniki wyrażone w sposób ilościowy lub wartościowy.
-

Sprawność

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

Pomiar sprawności

$$PPM = EEI \times EFI$$

gdzie:

- *PPM – wskaźnik sprawności*
 - *EEI – wskaźnik efektywności*
 - *EFI – wskaźnik skuteczności*
-

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 ujednoliczonego 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:

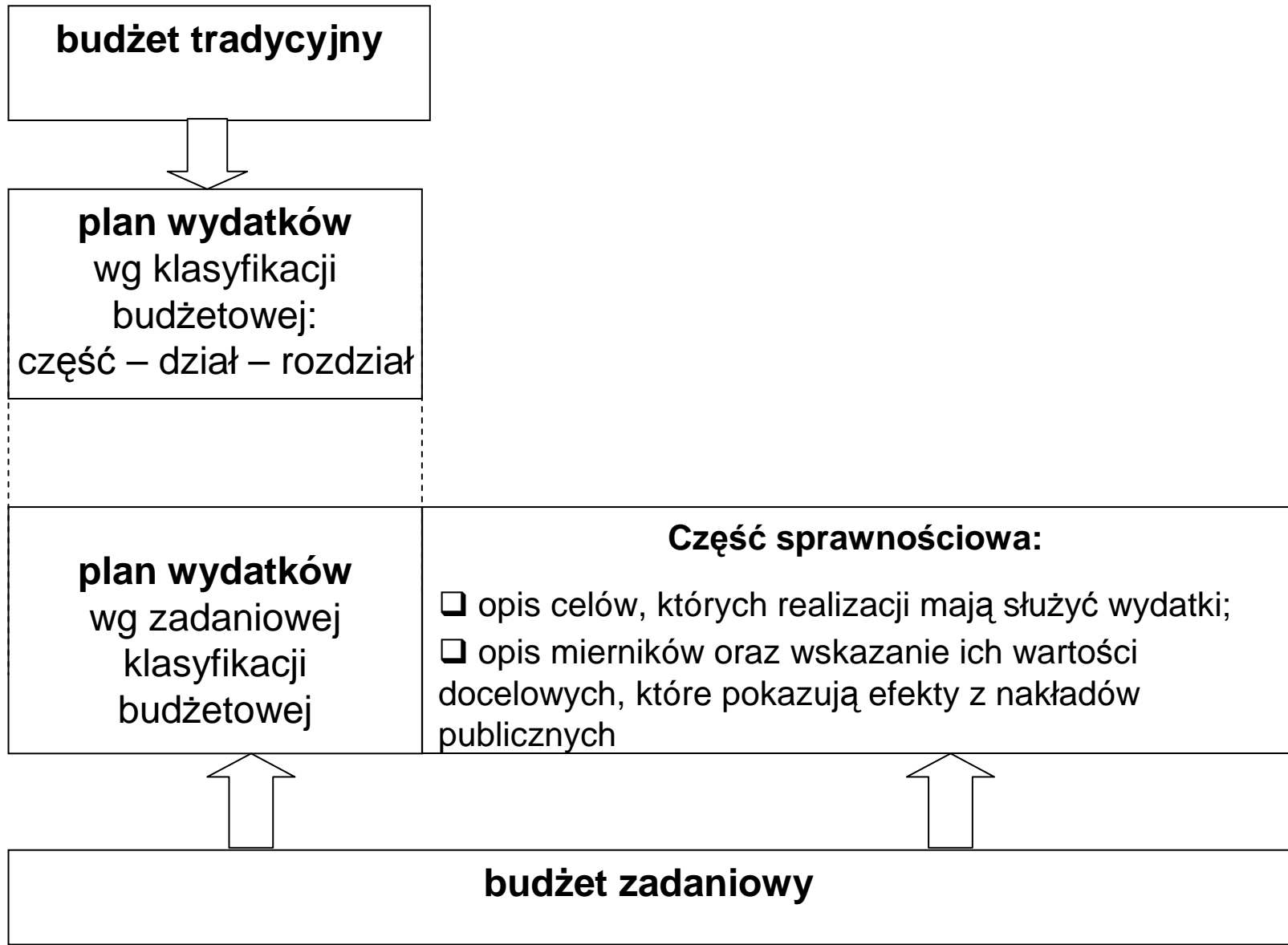
- Jakie zadania są wykonywane (są zaplanowane do wykonania) ?
 - Jakie wydatki są przeznaczane na poszczególne zadania w danym roku budżetowym?
 - Jakie cele planuje się osiągnąć realizując poszczególne zadania i jak je zmierzyć?
 - Jakie skutki (rezultaty) ma przynieść realizacja założonych celów? (jakie 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.



**nowa
klasyfikacja
budżetowa**

zakres budżetowy

zakres sprawnościowy

	Wydatki			Cel	Miernik	Wartość		
	2010	2011	2012			Wartość bazowa	2010	2011
Funkcja 1								
Zadanie 1.1.								
Podzadanie 1.1.1								
Podzadanie 1.1.2								
Zadanie 1.2.								
Podzadanie 1.2.1								
Podzadanie 1.2.2								
.....								
...								

**wieloletnia
projekcja
wydatków**

**wieloletnia
projekcja
rezultatów**

Różnice między budżetem w układzie tradycyjnym a zadaniowym

budżet tradycyjny	budżet zadaniowy
narzędzie wydatkowania	narzędzie zarządzania
utrudnione powiązanie z celami i kontrola skuteczności realizacji zadań	akcent położony na sprecyzowanie celów zadań i monitorowanie skuteczności ich realizacji
brak integracji w ramach wydatków budżetu	globalne podejście do wydatków sektora publicznego
utrudniona hierarchizacja wydatków	hierarchia wydatków i instrumentów wg istotności dla rozwoju społeczno-gospodarczego
ujęcie statyczne – ograniczone do jednego roku budżetowego	długofalowe podejście – roczny budżet wynikający z wieloletniego programowania budżetowego
brak informacji o efektywności poniesionych wydatków	efektywność - pomiar relacji poniesionych nakładów do uzyskanych wyników, w ujęciu wieloletnim

Różnice między budżetem w układzie tradycyjnym a zadaniowym

Budżet Tradycyjny	Budżet Zadaniowy
Narzędzie wydatkowania	Narzędzie zarządzania
podjęcie resortowe	łatwiejsza współpraca i pozostałych instytucjach sektora publicznego
potrzeba specjalistycznej wiedzy dla interpretacji klasyfikacji budżetowej	czytelność informacji o wydatkach i ich planowanym przeznaczeniu w powiązaniu z priorytetami Państwa
ekspozycja pozycji wydatkowych - ukierunkowanie dyskusji na pojedyncze wydatki w oderwaniu od szerszych planów; ryzyko poddania zagadnienia wydatków populistycznym argumentom dotyczącym pojedynczych wydatków	akcent położony na programy długookresowe i priorytetowe działania – umożliwiającą merytoryczną dyskusję o programach a nie o poszczególnych wydatkach
dysponowanie środkami przez dysponenta	zarządzanie środkami przez dysponenta poprzez jego odpowiedzialność za realizację celów

1. Budżet zadaniowy - podstawowe pojęcia i definicje

1.1. Nowe Zarządzanie Publiczne

1.2. Pojęcie i istota budżetu zadaniowego

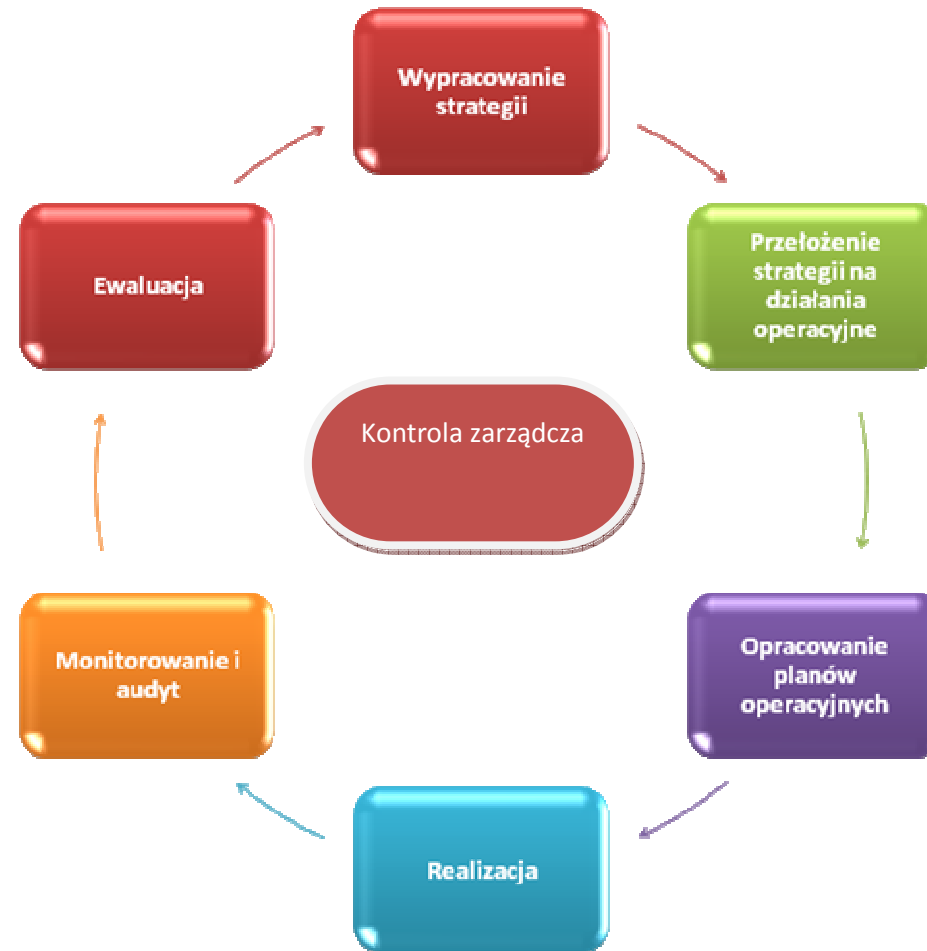
1.3. System zarządzania oparty o budżetowanie zadaniowe

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)

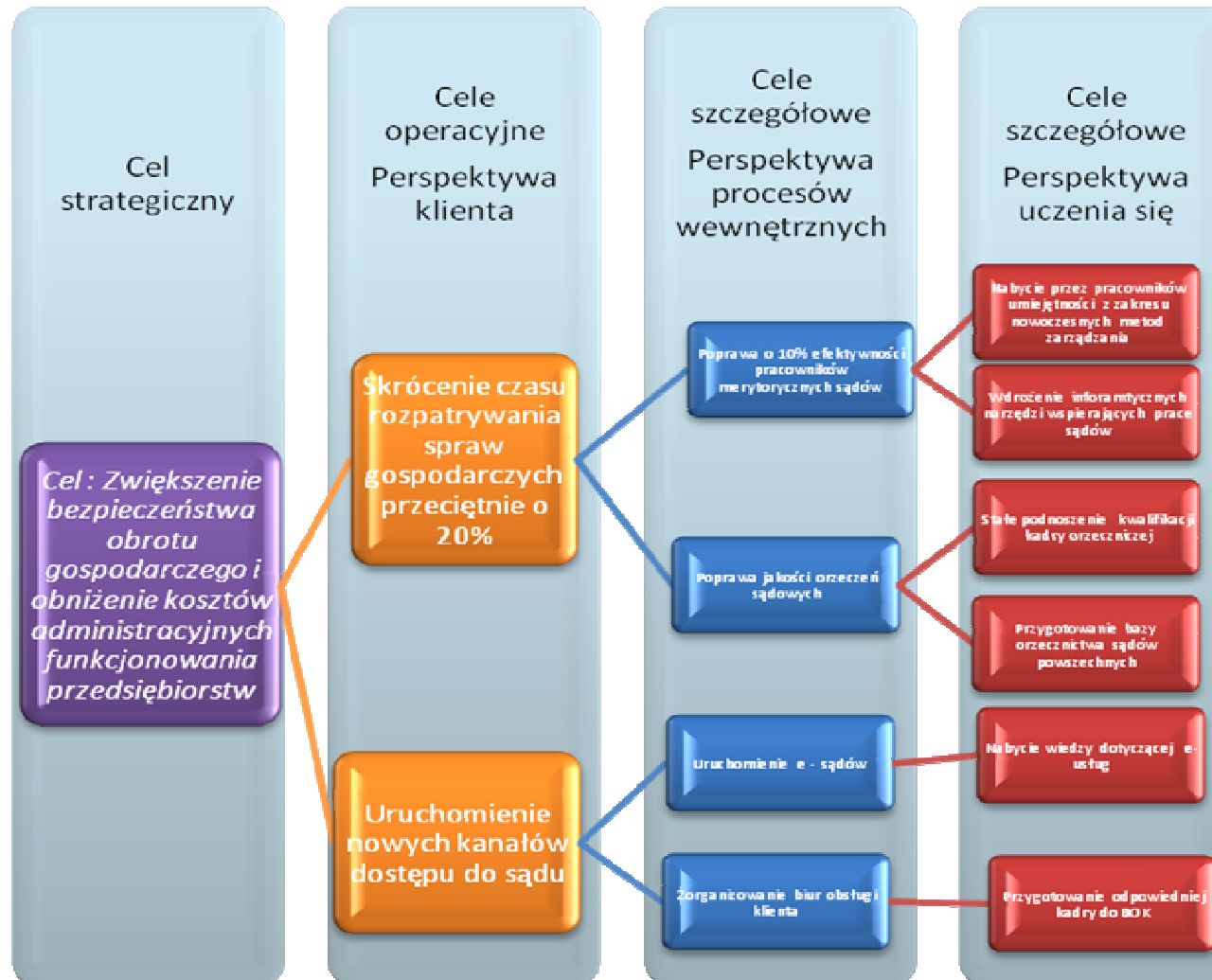
Pozwala na ujmowanie celów operacyjnych i szczegółowych w czterech perspektywach funkcjonowania jednostki:

- 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



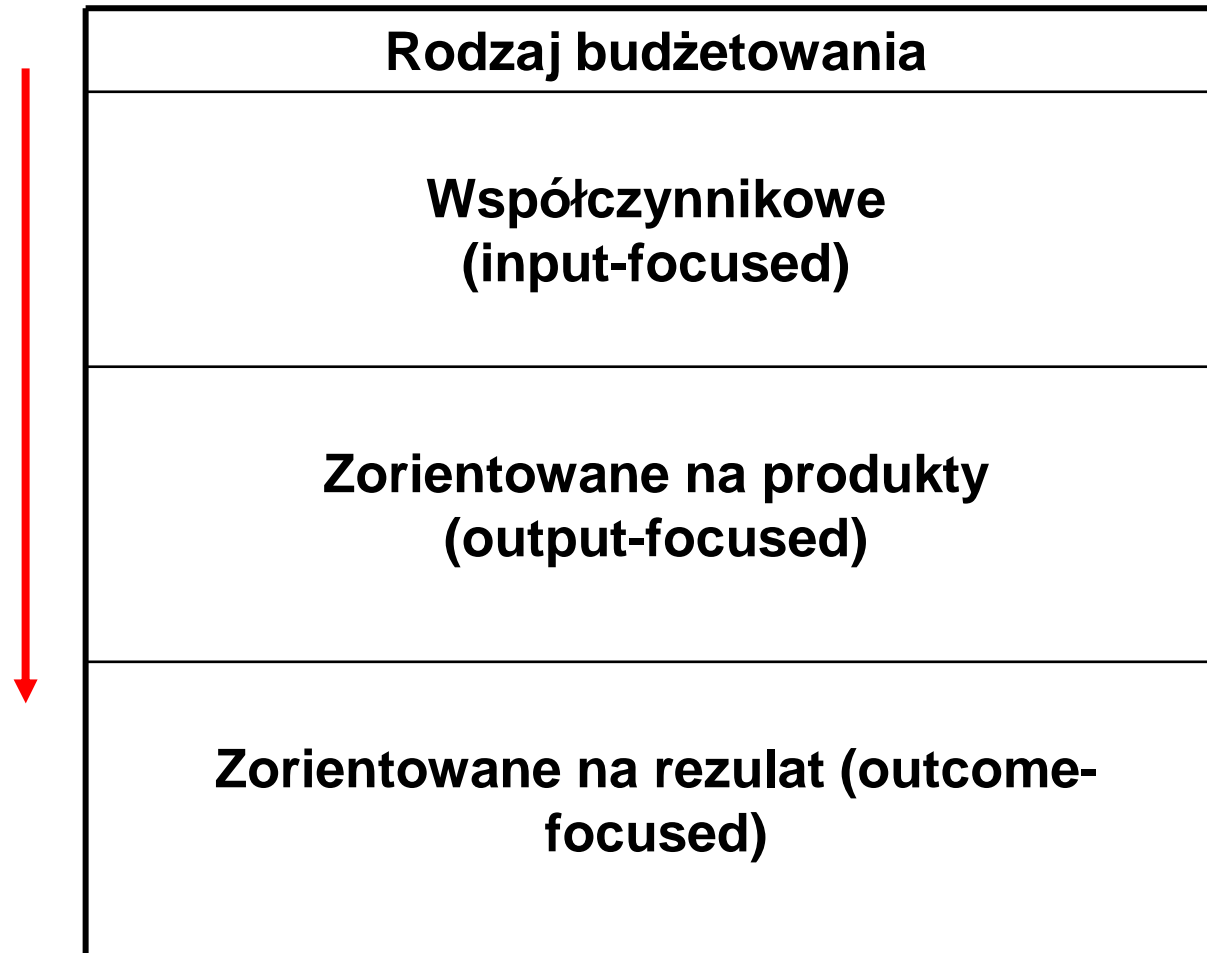
Opracowanie planów operacyjnych

- 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).
-

Ewolucja metod budżetowania w sektorze publicznym



Budżetowanie współczynnikowe

- wydatki planuje się na podstawie szacunkowych kosztów utrzymania posiadanych zasobów (np. *„potrzebujemy wydać „x” zł, bo zatrudniamy „y” nauczycieli i mamy „z” szkół”*);
 - metoda ta wykorzystuje dwie zmienne: nakłady określone ilościowo oraz ich koszty (lub wydatki) określone wartościowo;
 - parametrami oceny w tym systemie są legalność i oszczędność.
-

Budżetowanie zorientowane na produkty

- planowane wydatki oblicza się jako iloczyn planowanej wielkości produkcji (przewidywanej ilości świadczonych usług) oraz jednostkowych kosztów zmiennych produktów powiększonych o całkowite koszty stałe (w przypadku rachunku kosztów zmiennych) lub jednostkowych kosztów całkowitych (w przypadku rachunku kosztów działań);
 - metoda ta wymaga wdrożenia rachunku kosztów zmiennych i wykorzystania budżetowania zorientowanego na nakłady do wyceny zasobów, które są niezbędne do wytworzenia zakładanej ilości produktów (np. *„potrzebujemy wydać „x” zł, bo kształcimy „y” uczniów, którym oferujemy „z” godzin lekcyjnych”*);
 - metoda ta wykorzystuje trzy zmienne: nakłady, koszty, produkty;
 - parametrami oceny w tym systemie są legalność, oszczędność i efektywność.
-

Budżetowanie zorientowane na rezultaty

- Planowanie wydatków poprzedzone jest analizą potencjalnej skuteczności różnych kombinacji produktów; po wyborze optymalnego z punktu widzenia realizacji celu zestawu produktów do planowania wydatków wykorzystuje się budżetowanie zorientowane na produkty (np. potrzebujemy wydać „x” zł, bo zakładamy, że „y” naszych uczniów otrzyma certyfikat z języka angielskiego a w tym celu planujemy podzielić grupę na dwie, co oznacza podwojenie liczby grup);
 - wykorzystanie tej metody wymaga wdrożenia rachunku kosztów oraz narzędzi ewaluacji ex ante programów (np. map strategii, tablic logicznych, itp.);
 - metoda ta wykorzystuje cztery zmienne: nakłady, koszty, produkty, rezultaty;
 - parametry oceny w tym systemie są legalność, oszczędność, efektywność, skuteczność i sprawność.
-

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

- Opracowanie zaleceń dotyczących systemu zarządzania u dysponentów.
 - W pracach wdrożeniowych, które będą prowadzone w roku 2010 położenie przede wszystkim nacisku na integrację istniejących u dysponentów narzędzi zarządczych.
 - Określenie standardów prac nad celami i miernikami.
 - Zapewnienie pełnej spójności wdrażanego Sytemu Kontroli Zarządczej z budżetem zadaniowym.
 - Określenie zaleceń w zakresie rachunku kosztów.
-

2. Ramy prawne budżetu zadaniowego w Polsce

2.1. Przepisy obowiązujące do końca 2009

2.2. Nowe ramy prawne budżetu zadaniowego

Budżet zadaniowy w ustawie o finansach publicznych z 2005 r.

- brak terminu „budżet zadaniowy”.
 - brak zwartego bloku przepisów odnoszącego się do tych kwestii.
 - podstawę prawną wdrażania budżetu zadaniowego w podsektorze rządowym stanowiła nowelizacja ustawy o finansach publicznych z dnia 8 grudnia 2006 r.
-

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.
-

Podstawy prawne budżetu zadaniowego – pierwsza definicja budżetu zadaniowego

Zestawienie zadań, o którym mowa w art. 124 pkt 9 oraz art. 158 ust. 3 pkt 9 ustawy o finansach publicznych, obejmuje wydatki budżetu państwa, państwowych funduszy celowych oraz państwowych osób prawnych wymienionych w art. 4 ust. 1 pkt 12 ustawy, sporządzane w układzie zadań, wraz ze wskazaniem dla każdego zadania:

- 1) celów, które planuje się osiągnąć w wyniku realizacji zadania,
 - 2) mierników, określających stopień realizacji celów,
 - 3) wydatków planowanych na dany rok budżetowy i dwa kolejne lata,
 - 4) źródeł finansowania planowanych wydatków,
 - 5) podzadań priorytetowych w ramach danego zadania,
 - 6) jednostek realizujących zadanie.
-

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.
-

Zakres regulacji dotyczących budżetowania zadaniowego

- **zasady finansów publicznych** (DZIAŁ I. *Zasady finansów publicznych* Rozdział 1, *Przepisy ogólne* – art. 1, 2 ustawy o finansach publicznych),
- **jednostki sektora finansów publicznych** (Rozdział 3 - art. 32 ustawy),
- **jawność i przejrzystość finansów publicznych** (Rozdział 4 – art. 40, 41 ustawy),
- **zasady gospodarowania środkami publicznymi** (Rozdział 5 – art. 44, 50 ustawy),
- **kontrola zarządcza oraz koordynacja kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych** (Rozdział 6 – art. 68 – 71 ustawy),
- **Wieloletni Plan Finansowy Państwa i ustawa budżetowa** (art. 103 – 108, art. 122 ustawy),
- **przeznaczenie wydatków budżetu państwa** (art. 136 ustawy),
- **tryb opracowywania i uchwalania budżetu państwa** (art. 142 ustawy),
- **wykonywanie ustawy budżetowej** (art. 160, 174, 175, 182 ustawy).

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
-

Art. 95 Ustawy przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych

Do dnia 31 grudnia 2012 r. organem administracji rządowej właściwym w sprawach wdrażania planowania w układzie zadaniowym w jednostkach sektora finansów publicznych oraz opracowywania planu finansowego w układzie zadaniowym jest minister właściwy do spraw finansów publicznych.

Podmiot koordynujący zadania z zakresu budżetu zadaniowego

Zadania z zakresu koordynacji budżetu zadaniowego wykonuje **Koordynator 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:

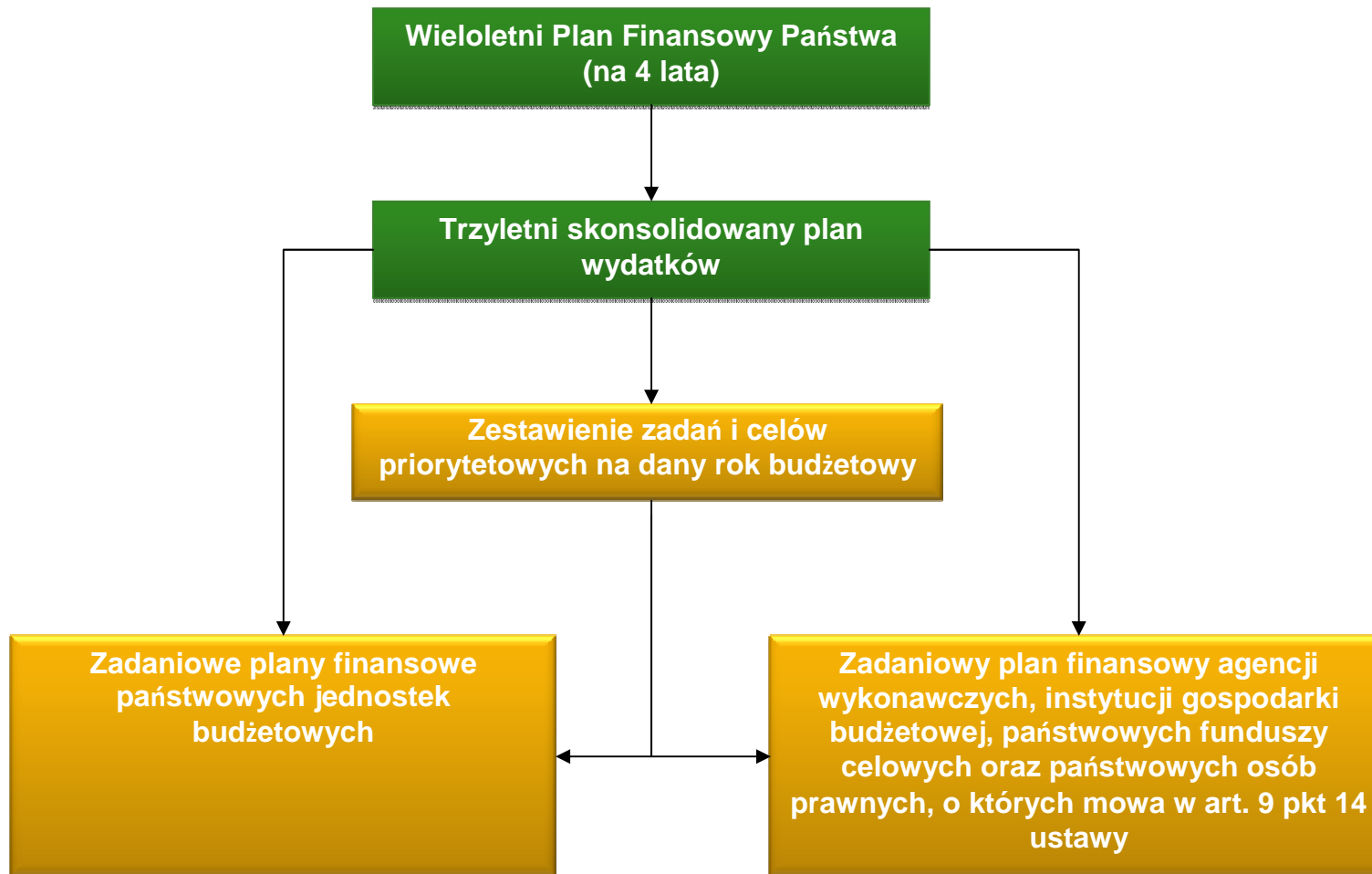
- 1) określenia wysokości tych skutków;
- 2) wskazania źródeł ich sfinansowania;
- 3) **opisu celów nowych zadań i mierników określających stopień realizacji celów.**

(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



Wykaz zadaniowych planów finansowych

Lp.	Jednostka	Plan	Rodzaj planu	Zakres planu	Okres planistyczny
1.	Jednostka budżetowa	Wieloletni Plan Finansowy Państwa	Kasowy	Wydatki danej jednostki ujęte w funkcjach, dla których zdefiniowano cele i mierniki	4 lata
		Zestawienie zadań i celów priorytetowych na dany rok budżetowy	kasowy	Wydatki dla zadań priorytetowych dysponenta głównego wraz z celami i miernikami	1 rok
		Skonsolidowany plan wydatków	Kasowy	Wydatki skonsolidowane ujęte w funkcjach, zadania i podzadania wraz z celami i miernikami	3 lata
		Zadaniowy plan wydatków jednostki budżetowej	Kasowy	Wydatki budżetowe ujęte w funkcjach, zadania, podzadania i działania wraz z celami i miernikami	1 rok

Wykaz zadaniowych planów finansowych

Lp.	Jednostka	Plan	Rodzaj planu	Zakres planu	Okres planistyczny
2.	Instytucja gospodarki budżetowej	Zadaniowy plan kosztów	memoriałowy	Koszty zgrupowane w funkcje, zadania i podzadania wraz z celami i miernikami	3 lata
		Zadaniowy plan wydatków	Kasowy	Wydatki zgrupowane w funkcje, zadania i podzadania wraz z celami i miernikami	3 lata
3.	Agencja wykonawcza	Zadaniowy plan kosztów	memoriałowy	Koszty zgrupowane w funkcje, zadania i podzadania wraz z celami i miernikami	3 lata
		Zadaniowy plan wydatków	Kasowy	Wydatki zgrupowane w funkcje, zadania i podzadania wraz z celami i miernikami	3 lata

Wykaz zadaniowych planów finansowych

Lp.	Jednostka	Plan	Rodzaj planu	Zakres planu	Okres planistyczny
4.	Państwowe fundusze celowe	Zadaniowy plan kosztów	memoriałowy	Koszty zgrupowane w funkcje, zadania i podzadania wraz z celami i miernikami	3 lata
		Zadaniowy plan wydatków	Kasowy	Wydatki zgrupowane w funkcje, zadania i podzadania wraz z celami i miernikami	3 lata
5.	Inna państwowa osoba prawna (np. ZUS, KSAP, KSSiP)	Zadaniowy plan kosztów	memoriałowy	Koszty zgrupowane w funkcje, zadania i podzadania wraz z celami i miernikami	3 lata
		Zadaniowy plan wydatków	Kasowy	Wydatki zgrupowane w funkcje, zadania i podzadania wraz z celami i miernikami	3 lata

3. Klasyfikacja zadaniowa

3.1. Szczegole klasyfikacji zadaniowej

3.2. Funkcje państwa

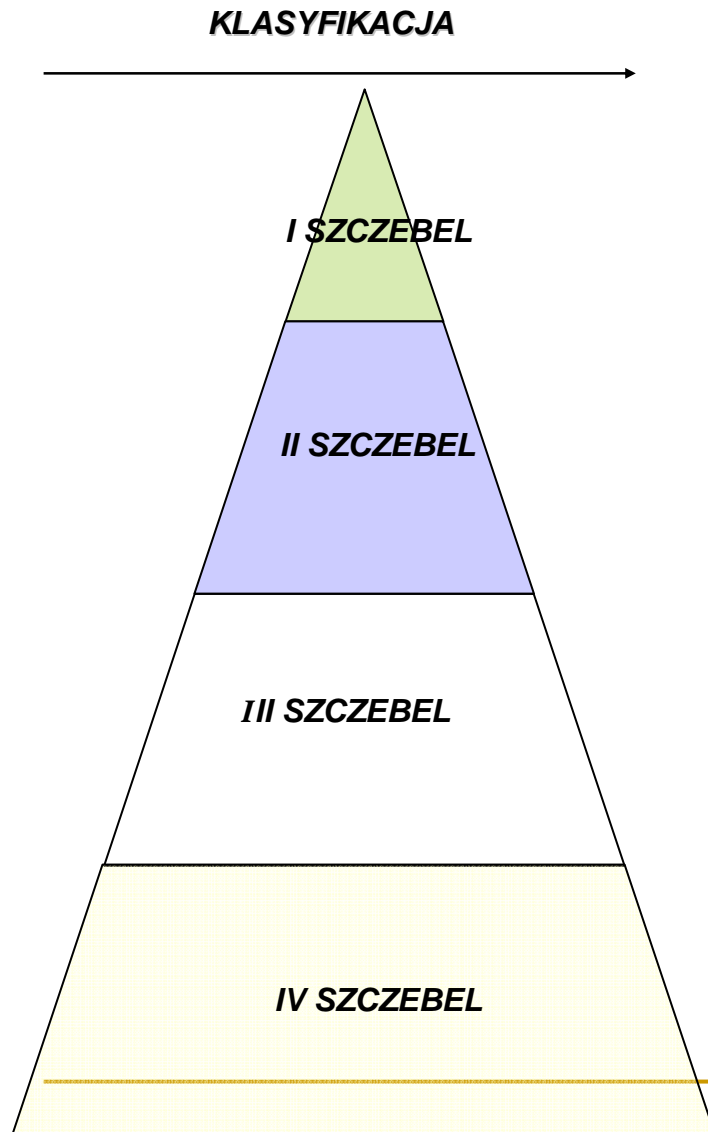
3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

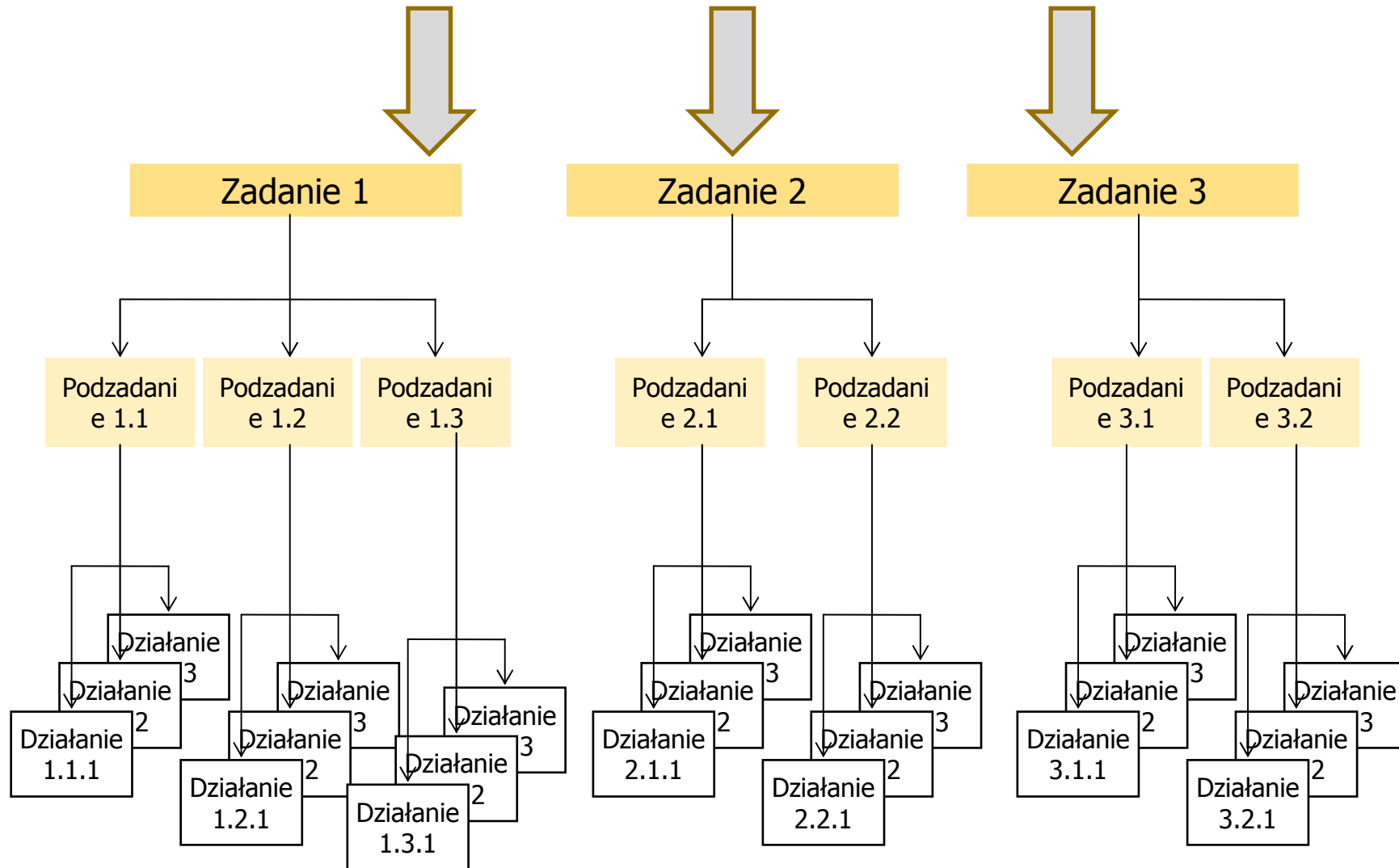
3.6. Rekomendacje EIPA

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

FUNKCJA



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

3.6. Rekomendacje EIPA

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.**
-

Funkcja 22. Planowanie strategiczne oraz obsługa administracyjna i techniczna

- Funkcja ta obejmuje działania, mające charakter **wspólny** (ogólny) dla zadań realizowanych w ramach **całej części budżetowej** lub **całej jednostki**, które nie dają się **zmierzyć** oraz **przypisać** do **poszczególnych zadań** bądź jeżeli nie jest to na tyle **istotne**, żeby było ekonomicznie uzasadnione. Dotyczą one spraw z zakresu zarządzania oraz obsługi administracyjnej i technicznej dysponenta.
 - W przypadku, gdy działania obsługowe i zarządcze nie **mają charakteru wspólnego dla zadań** realizowanych w ramach całej części budżetowej, czy też całej jednostki realizującej zadania i można je zmierzyć a także przypisać do poszczególnych zadań, należy je umieścić w zakresie odpowiednich im merytorycznie zadań, w obrębie funkcji innych niż funkcja 22.
-

3. Klasyfikacja zadaniowa

3.1. Szczegole klasyfikacji zadaniowej

3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

3.6. Rekomendacje EIPA

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. Szczegole klasyfikacji zadaniowej

3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

3.6. Rekomendacje EIPA

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.
-

Przykłady podzadań

14.3.	Budowa nowoczesnych stosunków pracy
14.3.1.	Elastyczność i bezpieczeństwo w zatrudnieniu
14.3.2.	Nadzór i kontrola
14.3.3.	Bezpieczeństwo i higiena pracy
14.3.4.	Prewencja i promocja ochrony pracy
14.3.5.	Planowanie, organizacja i koordynacja zadań (w tym wsparcie administracyjne zadań)

Przykład podzadań

14.6.	Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego
14.6.1.	Utrzymanie systemów informatycznych
14.6.2.	Budowa i wdrożenie rozwiązań informatycznych

3. Klasyfikacja zadaniowa

3.1. Szczeble klasyfikacji zadaniowej

3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

3.6. Rekomendacje EIPA

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.**
-

Działania - podstawa wyodrębnienia: plany merytoryczne (przykład)

14.3.2.	Nadzór i kontrola
14.3.1	Działania ujęte w długofalowym programie działania
14.3.2	Działania ujęte w rocznym planie działania i koordynowane centralnie
14.3.3.	Działania ujęte w rocznym planie działania i realizowane w ramach współpracy kilku okręgów
14.3.4	Kontrole nieplanowane

Działania - podstawa wyodrębnienia: ustawowe zadania jednostki (przykład)

14.3.2.	Nadzór i kontrola
14.3.1	Nadzór i kontrola przestrzegania przepisów prawa pracy
14.3.2	Kontrola legalności zatrudnienia
14.3.3.	Kontrola wyrobów wprowadzanych do obrotu

Działania - podstawa wyodrębnienia: zakres realizowanych w danym podzadaniu produktów - przykład

12.5.1.	Kształtowanie, ochrona i wykorzystanie zasobów wodnych
12.5.1.1.	Opracowanie dokumentów planistycznych i prawnych w zakresie gospodarowania wodami
12.5.1.2.	Kontrola gospodarowania wodami
12.5.1.3.	Realizacja inwestycji w zakresie kształtowania zasobów wodnych
12.5.1.4.	Prowadzenie i udział w postępowaniach administracyjnych

3. Klasyfikacja zadaniowa

3.1. Szczeble klasyfikacji zadaniowej

3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

3.6. Rekomendacje EIPA

Rekomendacje EIPA

- Przeprowadzić niezależny audyt spójności opracowanej klasyfikacji zadaniowej.
 - Dokonać analizy powiązania klasyfikacji zadaniowej z zakresem działań administracji rządowej.
 - Podczas prac wdrożeniowych skoncentrować się na tych elementach klasyfikacji, które w roku 2009 sprawiały najwięcej problemów (działania, zadanie – informatyzacja i budowa społeczeństwa informacyjnego, funkcja 22).
-

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

4.1. Definicja i istota WPF

4.2. Klasyfikacja wydatków dla potrzeb WPF

4.3. Powiązanie WPF z budżetem państwa

4.4. Programy wieloletnie

4.5. Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego

4.6. Rekomendacje EIPA

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 WPFP

4.2. Klasyfikacja wydatków dla potrzeb WPFP

4.3. Powiązanie WPFP z budżetem państwa

4.4. Programy wieloletnie

4.5. Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego

4.6. Rekomendacje EIPA

Klasyfikacja wydatków dla potrzeb WFPF

- 1) wydatki stałe związane z utrzymaniem i funkcjonowaniem organów władzy publicznej i wykonywaniem zadań administracji rządowej;
 - 2) wydatki na obsługę długu publicznego;
 - 3) środki własne Unii Europejskiej;
 - 4) dotacje dla Funduszu Ubezpieczeń Społecznych i Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego.
-

Klasyfikacja wydatków dla potrzeb WFPF

- 5) subwencje ogólne i dotacje na zadania zlecone jednostkom samorządu terytorialnego;
- 6) wydatki na sfinansowanie zobowiązań wynikających z przyjętych programów wieloletnich;**

Wymienione wyżej wydatki (punkty (1 - 5) stanowią będą punkt wyjścia do określenia limitów wydatków i będą planowane metodą tradycyjną.

Klasyfikacja wydatków dla potrzeb WFPF

- 7) wydatki budżetu państwa na realizację działań rozwojowych kraju według priorytetów i głównych kierunków interwencji wskazanych w średniookresowej strategii rozwoju kraju, w tym odnoszących się do zagadnień przestrzennych i regionalnych objętych kontraktami wojewódzkimi,
- 8) pozostałe wydatki budżetu państwa.

Wydatki wymienione w punktach 7 i 8 będą planowane metodą zorientowaną na produkty lub na rezultaty.

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

4.1. Definicja i istota WPF

4.2. Klasyfikacja wydatków dla potrzeb WPF

4.3. Powiązanie WPF z budżetem państwa

4.4. Programy wieloletnie

4.5. Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego

4.6. Rekomendacje EIPA

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 WPFP z budżetem państwa

4. WPFP 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 WPFP.
-

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

4.1. Definicja i istota WPF

4.2. Klasyfikacja wydatków dla potrzeb WPF

4.3. Powiązanie WPF z budżetem Państwa

4.4. Programy wieloletnie

4.5. Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego

4.6. Rekomendacje EIPA

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.
-

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

4.1. Definicja i istota WPFPP

4.2. Klasyfikacja wydatków dla potrzeb WPFPP

4.3. Powiązanie WPFPP z budżetem państwa

4.4. Programy wieloletnie

4.5. Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego

4.6. Rekomendacje EIPA

Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego

Określenie średnioterminowych ram dla polityki finansowej umożliwi:

- uwzględnienie w planowaniu budżetowym długoterminowych trendów finansowych oraz zagrożeń finansowych;
 - wyznaczenie przejrzystych celów budżetowych;
 - dokładniejsze oszacowanie wydatków, łącznych przychodów oraz deficytu wynikowego, związane z prowadzeniem określonej polityki w zakresie podatków oraz wydatków.
-

Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego

- zmniejszenie podatności na występowanie odchyleń od przewidzianych wydatków,
 - efektywniejsze gospodarowanie środkami finansowymi m.in. funduszami unijnymi,
 - skuteczniejsze przewidywanie czynników makroekonomicznych co ułatwi realizację kluczowych przedsięwzięć gospodarczych w dłuższym okresie czasu.
-

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

4.1. Definicja i istota WPFPP

4.2. Klasyfikacja wydatków dla potrzeb WPFPP

4.3. Powiązanie WPFPP z budżetem Państwa

4.4. Programy wieloletnie

4.5. Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego

4.6. Rekomendacje EIPA

Rekomendacja EIPA

- Przygotować dla dysponentów szczegółowe wytyczne w zakresie definiowania kosztów stałych.
 - Powołać koordynatorów funkcji, którym powinno się nadać szerokie uprawnienia w zakresie definiowania celów i mierników.
 - Zapewnić udział w pracach nad WFPF w charakterze organu koordynującego jego część merytoryczną KPRM (przy wsparciu MRR).
 - Opracować metodologie planowania wieloletniego.
-

5. Budżet zadaniowy w uzasadnieniu do ustawy budżetowej

5.1. Uzasadnienie do ustawy budżetowej

5.2. 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

5.2. 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. Standard formułowania celów dla jednostek sektora publicznego

6.3. Rekomendacje EIPA w zakresie prac nad celami

6.4. Rekomendacje EIPA w zakresie koordynacji prac nad celami

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. Standard formułowania celów dla jednostek sektora publicznego

6.3. Rekomendacje EIPA w zakresie prac nad celami

6.4. Rekomendacje EIPA w zakresie koordynacji prac nad celami

**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”

6. Zasady definiowania celów

6.1. Zasady ogólne

6.2. Standard formułowania celów dla jednostek sektora publicznego

6.3. Rekomendacje EIPA w zakresie prac nad celami

6.4. Rekomendacje EIPA w zakresie koordynacji prac nad celami

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. Standard formułowania celów dla jednostek sektora publicznego

6.3. Rekomendacje EIPA w zakresie prac nad celami

6.4. Rekomendacje EIPA w zakresie koordynacji prac nad celami

Rekomendacje EIPA

- Rygorystycznie weryfikować cech jakościowe celów.
 - Wprowadzi obowiązek przedkładania wyników analizy, o których mowa w punkcie 1.2.
 - Wprowadzanie obowiązku sporządzenia przez jednostkę mapy strategii.
 - Zorganizowanie w roku 2010 u dysponentów warsztatów strategicznych.
 - Wzmocnienie pozycji Koordynatora Krajowego Budżetu Zadaniowego.
-

7. Zasady definiowania mierników

7.1. Zasady ogólne

7.2. Rekomendacje EIPA dotyczące definiowania mierników

7.3. Rekomendacje EIPA dotyczące koordynacji prac nad budową systemu mierników

7.4. 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 dotyczące definiowania mierników

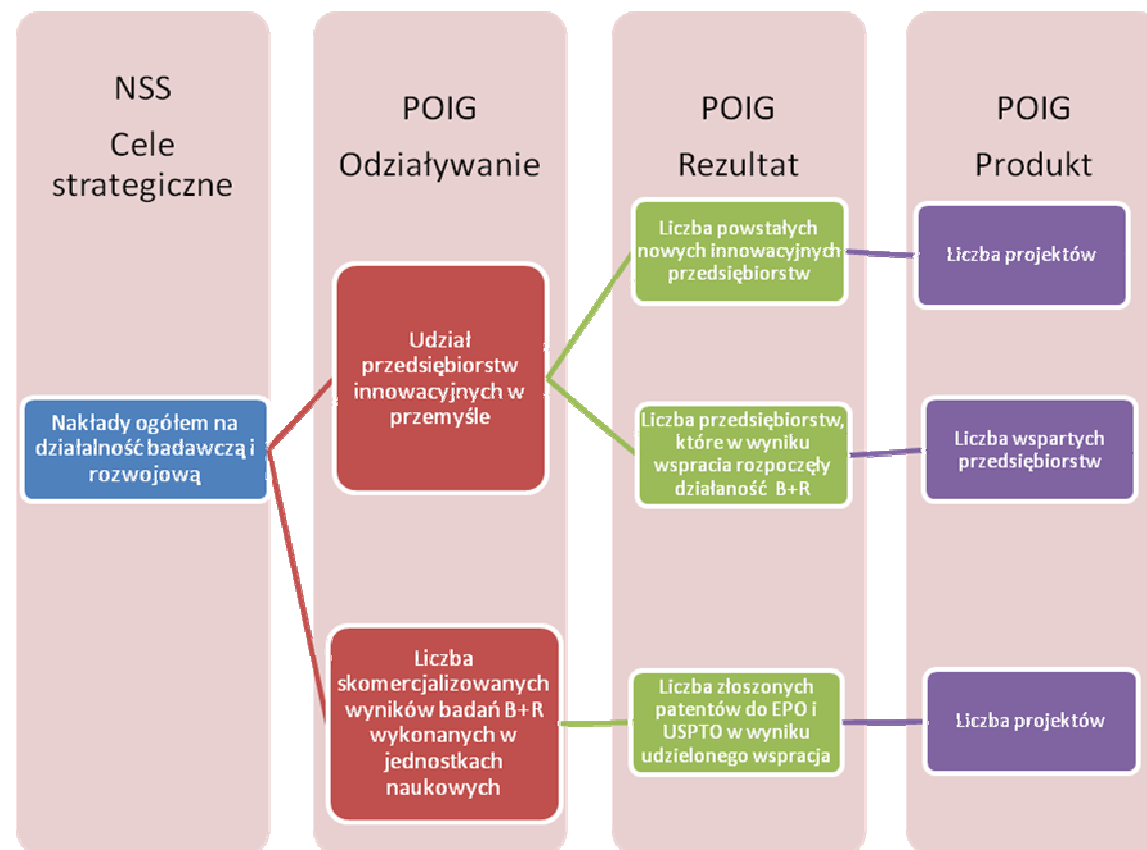
7.3. Rekomendacje EIPA dotyczące koordynacji prac nad budową systemu mierników

7.4. 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 pożądanых 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 dotyczące definiowania mierników

7.3. Rekomendacje EIPA dotyczące koordynacji prac nad budową systemu mierników

7.4. Klasyfikacja mierników

Rekomendacje EIPA

- Opracowanie dla wszystkich funkcji baz mierników.
 - Powierzenie dodatkowo GUS nad opracowaniem baz mierników.
 - W pracach wdrożeniowych skoncentrowanie się na budowie systemów logicznie powiązanych mierników.
-

Cechy dobrego miernika

- Bezpośredniość
 - Obiektywność
 - Adekwatność
 - Charakter ilościowy
 - Praktyczność
 - niezawodność
-

Cechy dobrego miernika

- **Bezpośredniość** – miernik musi dokładnie odwzorowywać stopień realizacji celu.
 - **Obiektywność** – miernik musi w sposób całkowicie jednoznaczny odzwierciedlać stopień realizacji celu.
 - **Adekwatność** – gdy trudno jest znaleźć syntetyczny miernik odzwierciedlający stopień realizacji celu, należy dążyć do stworzenia zestawu różnych mierników.
-

Cechy dobrego miernika

- **Charakter ilościowy** – charakter ilościowy pozwala na bardziej precyzyjny pomiar i analizę skuteczności realizacji celów.
 - **Praktyczność** – potrzebne do konstrukcji dane można pozyskać w odpowiednim terminie i przy umiarkowanych kosztach.
 - **Niezawodność** – miernik musi dostarczać dane odpowiedniej jakości, na podstawie których można podejmować ważne decyzje
-

7. Zasady definiowania mierników

7.1. Zasady ogólne

7.2. Rekomendacje EIPA

7.3. Cechy dobrych mierników

7.4. Reguła RACER

7.5. Klasyfikacja mierników

Wszystkie mierniki wykorzystywane w procesie ewaluacji muszą posiadać cechy określone regułą „RACER”, czyli muszą być:

Adekwatne (*Relevant*) – ściśle powiązane z celami zadania/podzadania; muszą one odzwierciedlać podstawowy cel, który zadanie ma osiągnąć.

Jeżeli za cel zadania przyjąć wzrost liczby patentów uzyskanych przez podmioty działające na terytorium RP, najlepszym miernikiem realizacji tego zadania odzwierciedlającym jego cel podstawowy będzie liczba patentów uzyskiwanych w ciągu roku przez wyżej wymienione podmioty.

„RACER” – c. d.:

Akceptowane (Accepted) przez jednostki, realizujące dane zadanie.

Dla celu „popularyzacja kształcenia ustawicznego” miernikiem powszechnie akceptowalnym oraz najlepiej odzwierciedlającym realizowane zadanie będzie odsetek osób w wieku 25-64 lata uczących się i doksztalających.

Wiarygodne (Credible) – poparte empirycznie, także łatwe do zrozumienia dla osób nieposiadających szczegółowej znajomości tematu;

Miernikiem realizacji celu określonego jako przyspieszenie tempa budowy autostrad i dróg ekspresowych może być przyrost długości oddanych do użytku dróg w podziale na autostrady i drogi ekspresowe. Tak sformułowany miernik rzetelnie odzwierciedla stopień realizacji celu, a jednocześnie jest jasny dla wszystkich odbiorców.

„RACER” – c. d.:

Łatwe do monitorowania (*Easy to monitor*); proces pozyskiwania danych powinien być ponadto racjonalny kosztowo (proces zbierania informacji nie może być droższy niż realizacja samego zadania lub stanowić istotnej części jego kosztów).

Miernik dla zadania: „Promocja polskiej kultury” – „liczba przedstawień z udziałem polskich artystów za granicą (aktorów, muzyków, śpiewaków, piosenkarzy, itp.)” oddaje cel realizacji zadania, ale potencjalnie wysoki koszt gromadzenia danych może przewyższać korzyści.

„RACER” – c. d.:

Odporne na manipulację (*Robust against manipulation*).

Swego rodzaju „antyprzykładem” miernika odpornego na manipulację może być zastosowany w Wielkiej Brytanii „średni czas oczekiwania ofiary wypadku na udzielenie pomocy medycznej w szpitalu”. Tak zdefiniowany miernik skłaniał do przetrzymywania ofiar wypadków w karetkach przed szpitalem, co wpływało na poprawę wartości miernika.

7. Zasady definiowania mierników

7.1. Zasady ogólne

7.2. Rekomendacje EIPA dotyczące definiowania mierników

7.3. Rekomendacje EIPA dotyczące koordynacji prac nad budową systemu mierników

7.4. 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 odbytych szkoleniach;
 - **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.
-

Mierniki – budżet zadaniowy na rok 2009

Mierniki produktu

- a) liczba przeprowadzonych badań kontrolnych zwierząt w stosunku do ilości wymaganej stosownymi regulacjami prawnymi;
 - b) liczba przeprowadzonych badań kontrolnych zwierząt w ramach zadania;
 - c) liczba skazanych objętych dozorem elektronicznym;
 - d) liczba osób, które skorzystały z form doskonalenia i przygotowania zawodowego prowadzonego przez KCSKSPiP;
 - e) wskaźnik procentowy aktów prawnych, do których nie ogłaszano sprostowań.
-

Mierniki – budżet zadaniowy na rok 2009

Mierniki rezultatu

- a) wskaźnik skuteczności ścigania;
 - b) wskaźnik czasu trwania postępowania;
 - c) liczba udzielonych patentów międzynarodowych w Europejskim Urzędzie Patentowym (EPO), Urzędzie Patentowym Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej (USPTO), uzyskanych z realizowanych projektów;
 - d) wskaźnik zatrudnienia po zakończeniu uczestnictwa w aktywnych programach rynku pracy (bez poradnictwa zawodowego, szkoleń i zajęć aktywizacyjnych w klubach pracy)
-

Mierniki – budżet zadaniowy na rok 2009

Mierniki oddziaływania

- a) wartość obniżenia kosztów produkcji (zł/ha);
 - b) udział liczby polskich publikacji naukowych w światowej liczbie publikacji naukowych w czasopismach objętych Journal Citation Reports;
 - c) stopa bezrobocia rejestrowanego - średnia roczna;
 - d) odsetek obywateli pozytywnie oceniających pracę prokuratury.
-

Mierniki poprawne w BZ - przykład

1. Wskaźnik skuteczności ścigania;
 2. Wskaźnik czasu trwania postępowania;
 3. Liczba skazanych objętych dozorem elektronicznym;
 4. Liczba osób, które skorzystały z form doskonalenia i przygotowania zawodowego prowadzonego przez KCSKSPiP;
 5. Wskaźnik procentowy aktów prawnych, do których nie ogłaszano sprostowań.
-

Mierniki niepoprawne

- Procent realizacji planu wydatków;
 - Sprawozdanie z działalności;
 - Dynamika eksportu – miernik nieadekwatny do zadania - może dotyczyć funkcji a nie zadania;
 - Produkt Krajowy Brutto - miernik nieadekwatny do zadania; może dotyczyć celu strategicznego a nie zadania budżetu zadaniowego;
 - Ocena kierownictwa: Tak / Nie.
-

8. Planowanie zadaniowe wydatków

8.1. Zakres planowanych wydatków i zadaniowe formularze planistyczne

8.2. Rekomendacje EIPA dotyczące planowania wydatków

8.3. Konsolidacja wydatków

Zakres planowanych wydatków

Planowana przez dysponentów kwota wydatków na rok na realizację wszystkich przewidzianych do wykonania zadań, nie może przekroczyć wartości wyznaczonej jako suma następujących składników:

- wstępnej kwoty wydatków określonych przez Ministra Finansów dla danej części budżetowej,
 - planowanego zapotrzebowania, ustalonego odpowiednio z Ministerstwem Finansów i Ministerstwem Rozwoju Regionalnego, na środki ujęte w rezerwach celowych,
 - wydatków wykazanych w planach finansowych państwowych funduszy celowych,
 - wydatków wskazanych w planach finansowych agencji wykonawczych,
 - wydatków wskazanych w planach finansowych instytucji gospodarki budżetowej;
 - wydatków ustalonych w planach finansowych państwowych osób prawnych określonych w art. 9 pkt. 14 ustawy o finansach publicznych.
-

Formularze planistyczne

BZ-1 – Zestawienie planowanych wydatków z budżetu państwa w układzie funkcji, zadań, podzadań i działań wraz z celami zadań i podzadań, określeniem ich mierników oraz podaniem ich docelowej wartości na następny rok budżetowy;

BZ-2 – Zestawienie planowanych wydatków z budżetu państwa, państwowych funduszy celowych oraz innych źródeł w układzie funkcji, zadań, podzadań i działań wraz z celami zadań i podzadań, określeniem ich mierników oraz podaniem ich docelowej wartości na następny rok budżetowy;

BZ-3 – Zestawienie planowanych wydatków z budżetu państwa w układzie funkcji, zadań i podzadań na dwa kolejne lata, wraz z celami zadań i podzadań, określeniem ich mierników oraz podaniem ich docelowej wartości;

Formularze planistyczne

- **PR-Z** – Wykaz programów wieloletnich w układzie zadaniowym;
 - **PFC** - Plan finansowy funduszu celowego;
 - Przykładowe formularze dla agencji rządowych
 - **PF-ARM** - Plan finansowy Agencji Rezerw Materiałowych;
 - **PF-AMW** - Plan finansowy Agencji Mienia Wojskowego.
-

Formularze planistyczne

- Wszystkie formularze przygotowuje się w programie BUZA.



8. Planowanie zadaniowe wydatków

8.1. Zakres planowanych wydatków i zadaniowe formularze planistyczne

8.2. Rekomendacje EIPA dotyczące planowania wydatków

8.3. Konsolidacja wydatków

Rekomendacje EIPA

1. Przy określeniu limitów wydatków osobowych założyć 5% wzrost efektywności (uwzględnienie planowanej racjonalizacji zatrudnienia).
 2. Ustalić wstępne limity na poziomie wydatków stałych.
 3. W przypadku pozostałych wydatków bieżących wprowadź wymóg ich uzasadniania z wykorzystaniem metod budżetowania zorientowanej na produkt lub rezultat.
 4. Należy wprowadzić zasadę, iż wnioski poszczególnych jednostek dotyczące zwiększenia wydatków (np. związane z nowymi etatami, realizacji nowego przedsięwzięcia informatycznego, itp..) wymagają precyzyjnego uzasadnienia w ujęciu wskazania efektów w postaci rezultatów lub produktów.
 5. Uzasadnienia przyrostu wydatków (np. przyznania nowych etatów) wskazujące jedynie na wzrost skali działalności jednostki bez wskazania konkretnych ilościowych efektów powinny być rozpatrywane negatywnie.
 6. Zasada powyższa powinna być rygorystycznie przestrzegana.
-

Planowanie wydatków na lata 2012 i 2013

1. Punktem wyjścia do planowania wydatków w BZ będą wydatki zaplanowane dla poszczególnych funkcji w WPPF.
 2. Szacując koszty stałe należy uwzględnić planowany poziom inflacji i wskaźnik wzrostu wynagrodzeń.
 3. W planie wydatków należy uwzględnić skutki finansowe nowych regulacji prawnych.
 4. Planując wydatki powinno się zakładać przyrost efektywności pracowników jednostki o około 10% do roku 2012 (uwzględnienie planowanej racjonalizacji zatrudnienia).
-

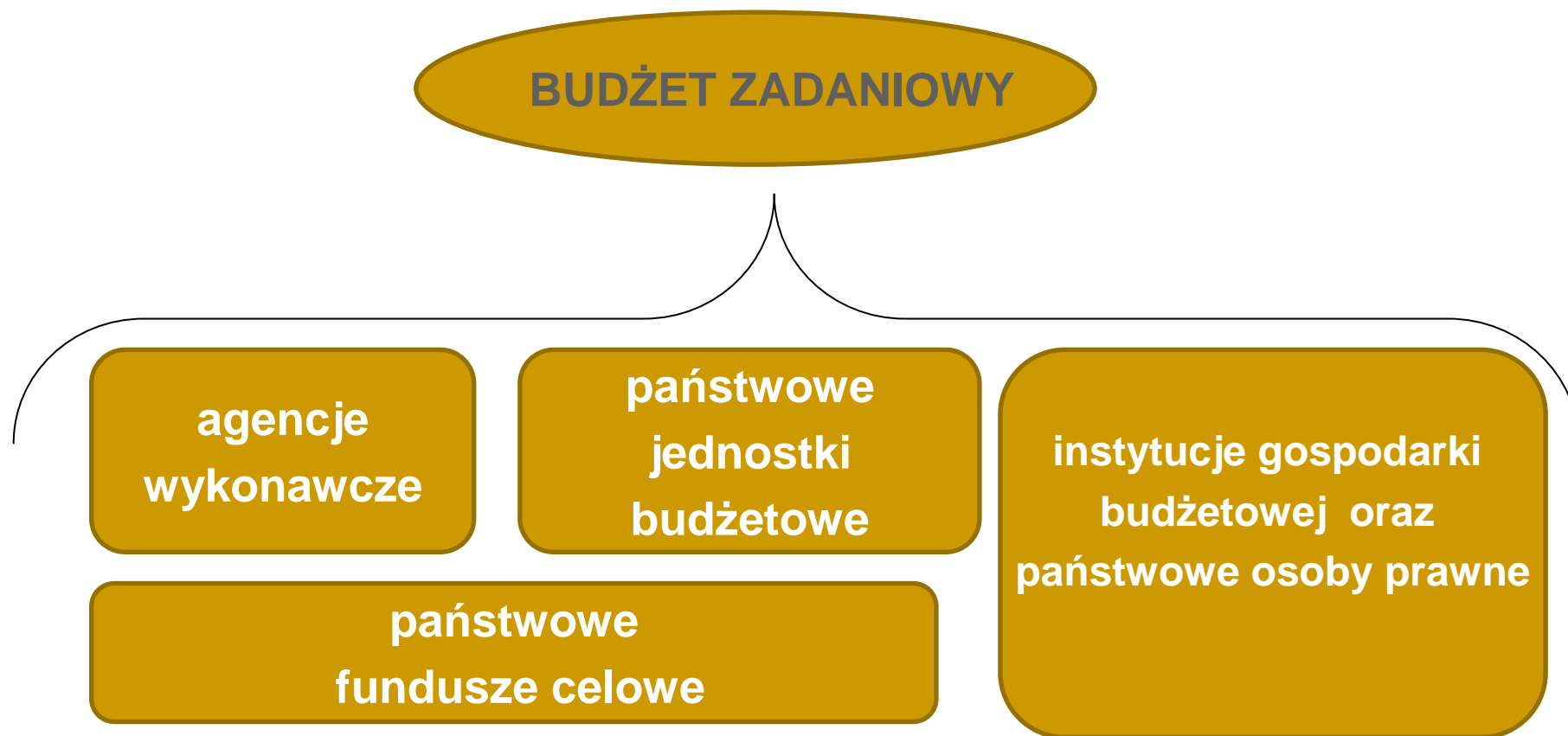
8. Planowanie zadaniowe wydatków

8.1. Zakres planowanych wydatków i zadaniowe formularze planistyczne

8.2. Rekomendacje EIPA dotyczące planowania wydatków

8.3. Konsolidacja wydatków

Zakres konsolidacji wydatków



Konsolidacja środków publicznych w budżecie zadaniowym

Koncepcja budżetu zadaniowego zakłada ujęcie w trzyletniej projekcji skonsolidowanych wydatków:

- państwowych jednostek budżetowych,
- państwowych funduszy celowych,
- agencji państwowych,
- państwowych osób prawnych (np. Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Polski Instytut Sztuki Filmowej, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Centrum Doradztwa Rolniczego)

Konsolidacja środków publicznych w budżecie zadaniowym

- Ujęcie skonsolidowanych wydatków pozwoli na zaprezentowanie w budżecie zadaniowym wydatków poszczególnych instytucji służących realizacji określonego zadania lub podzadania po wyeliminowaniu wzajemnych przepływów.
- Dąży się, aby w budżecie zadaniowym w sposób skonsolidowany i skoordynowany prezentowane były wydatki i działania jednostek, które objęte są budżetem państwa oraz agencji, funduszy i osób prawnych, co pozwoli na eliminację powielających się działań i osiągnięcie znacznie lepszych efektów.

Skonsolidowany Plan Wydatków (SPW)

- Obejmuje 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.
-

W celu poprawnego sporządzenia SPW

1. Należy zapewnić pełną spójność pomiędzy celami i miernikami ujętymi w BZ dysponenta głównego a celami i miernikami jednostek gospodarki poza budżetowej objętych konsolidacją.
 2. Należy wyeliminować wzajemne przepływy pomiędzy jednostkami.
 3. Dotacje otrzymywane przez jednostki powinny być ujęte w BZ dysponenta przekazującego dotację.
 4. Należy sporządzić plany zadaniowe plany wydatków jednostek objętych konsolidacją pamiętając o konieczności zastosowania do wydatków definicji właściwej dla jednostek budżetowych (w planie nie umieszcza się między innymi wydatków związanych z udzielonymi pożyczkami, a także na spłatę pożyczek, kredytów za wyjątkiem wydatków dotyczących płatności odsetek).
-

8. Zarządzanie budżetem zadaniowym

8.1. Obowiązki i uprawnienia Ministra Finansów

8.2. 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

Uprawnienia Ministra Finansów

Nowa ustawa o finansach publicznych

Art. 176. 1. Minister Finansów może dokonać oceny planowania i gospodarowania środkami publicznymi w jednostkach sektora finansów publicznych z wyłączeniem jednostek, o których mowa w art. 139 ust. 2, i jednostek samorządu terytorialnego.

Art. 177. 1. W przypadku stwierdzenia:

- 1) niegospodarności w określonych jednostkach,
 - 2) opóźnień w realizacji zadań,
 - 3) nadmiaru posiadanych środków,
 - 4) naruszenia zasad gospodarki finansowej, o których mowa w art. 162
- może być podjęta decyzja o blokowaniu planowanych wydatków budżetowych.
-

Obowiązki Ministra Finansów

Art. 174. Minister Finansów sprawuje ogólną kontrolę:

- 1) realizacji dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów budżetu państwa;
 - 2) **efektywności i skuteczności realizacji budżetu w układzie zadaniowym;**
 - 3) wykorzystania środków, o których mowa w art. 5 ust. 1 pkt 2;
 - 4) poziomu deficytu sektora finansów publicznych.
-

8. Zarządzanie budżetem zadaniowym

8.1. Obowiązki i uprawnienia Ministra Finansów

8.2. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.3. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.4. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/ podzadania/działania

8.5. 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 i uprawnienia Ministra Finansów

8.2. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.3. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.4. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/ podzadania/działania

8.5. 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 i uprawnienia Ministra Finansów

8.2. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.3. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.4. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/ podzadania/działania

8.5. 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 department.
 - 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 i uprawnienia Ministra Finansów

8.2. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.3. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.4. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/ podzadania/działania

8.5. Monitoring 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.
-

10. Ewidencja budżetu zadaniowego

10.1. Podstawa prawna prowadzenia gromadzenia danych o realizacji budżetu zadaniowego oraz możliwe warianty

10.2. Rozliczenie pozaewidencyjne

10.3. Prowadzenie ewidencji

10.4. Wariant mieszany

10.5. Rozliczenie wydatków (kosztów) pośrednich

Podstawy prawne

- Ustawa o rachunkowości – art. 24
- Ustawa o finansach publicznych – art. 40, 68, 175.



Art. 24. Ustawy o rachunkowości

4. Księgi rachunkowe uznaje się za sprawdzalne, jeżeli umożliwiają stwierdzenie poprawności dokonanych w nich zapisów, stanów (sald) oraz działania stosowanych procedur obliczeniowych, a w szczególności:

2) zapisy uporządkowane są chronologicznie i systematycznie według kryteriów klasyfikacyjnych umożliwiających sporządzenie **obowiązujących jednostkę sprawozdań finansowych i innych, sprawozdań**, w tym deklaracji podatkowych oraz dokonanie rozliczeń finansowych.

Możliwe wariant postępowania

- Rozliczenie pozaewidencyjne
 - Prowadzenie ewidencji
 - System mieszany
-

Polityka rachunkowości jednostki powinna określać:

- Zasady ewidencji budżetu zadaniowego, w tym wskazywać na przyjęty wariant gromadzenia informacji o wydatkach lub kosztach w układzie zadaniowym.
-

10. Ewidencja budżetu zadaniowego

10.1. Podstawa prawna prowadzenia gromadzenia danych o realizacji budżetu zadaniowego oraz możliwe warianty

10.2. Rozliczenie pozaewidencyjne

10.3. Prowadzenie ewidencji

10.4. Wariant mieszany

10.5. Rozliczenie wydatków (kosztów) pośrednich

Rozliczenie pozaewidencyjne

- Zbudowanie tabeli powiązań - wskazanie wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi kontami analitycznymi dla wydatków bezpośrednich (na ogół środki przekazywane na zewnątrz) a działaniami.
 - Określenie powiązań pomiędzy wydatkami osobowymi a działaniami.
 - Określenie schematów rozliczeniowych dla pozostałych wydatków.
-

Etapy rozliczenia wydatków w tym wariancie są następujące:

1. Przypisanie do działań tych kont analitycznych, których obroty w całość dotyczą jednego działania (np. wydatki majątkowe, projektu europejskie, dotacje, itp.).
 2. Na podstawie odniesienia poszczególnych komórek organizacyjnych do poszczególnych działań oszacowanie kosztów osobowych działań (wynagrodzenia osobowe wraz ze wszystkimi pochodnymi) oraz wynagrodzenia bezosobowe.
 3. Rozliczenie pozostałych wydatków na podstawie narzutu na jednego pracownika (tzw. uzbrojone stanowisko pracy).
-

10. Ewidencja budżetu zadaniowego

10.1. Podstawa prawna prowadzenia gromadzenia danych o realizacji budżetu zadaniowego oraz możliwe warianty

10.2. Rozliczenie pozaewidencyjne

10.3. Prowadzenie ewidencji

10.4. Wariant mieszany

10.5. Rozliczenie wydatków (kosztów) pośrednich

Prowadzenie ewidencji

Dostosowanie system rachunkowości do ewidencji wykonania budżetu zadaniowego – możliwe warianty, m.in.:

- ewidencja pozabilansowa,
 - rozbudowa analityki,
 - wykorzystanie zespołu 5.
 - konta wielowymiarowe.
-

Ewidencja pozabilansowa

- Wybór ewidencji na kontach pozabilansowych oznacza założenie w zespole 9 grup kont o następującej strukturze: zadanie – podzadanie – działanie – rozdział – paragraf.
-

Ewidencja pozabilansowa

1. Zapis pojedynczy na jednym koncie dokonywany w momencie zapisu na koncie wydatków budżetowych.
 2. Dokonywanie zapisów zbiorczych (na koniec miesiąca) dla jednorodnych grup wydatków.
 3. Wskazanie podzadania w momencie dokonywania kontroli merytorycznej.
-

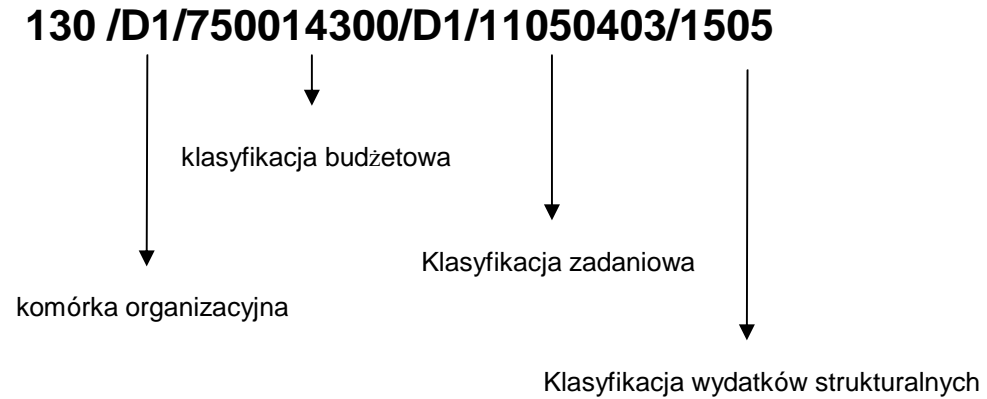
Rozbudowa analityki – podejście klasyczne

1. Rozbudowa analityk o klasyfikację zadaniową, np.:
 - a) Dział – Rozdział – Funkcja – Zadanie – Podzadanie – Działanie – Paragraf
 - b) Dział – Rozdział – Paragraf – Funkcja – Zadanie – Podzadanie – Działanie
-

Rozbudowa analityki – układ podmiotowy

1. Rozbudowa analityk o układ podmiotowy - poszczególne komórki organizacyjne:
 - a) Dział – Rozdział – Departament – Paragraf
 - b) Dział – Rozdział – Paragraf – Departament
 2. Wydatki departamentów (wydziałów) są następnie odnoszone na poszczególne działania:
 - a) w całości, jeżeli dany departament (wydział) realizuje jedno działanie;
 - b) za pomocą kluczy podziałowych (np. struktury czasowej) jeżeli departament (wydział) realizuje więcej niż jedno działanie.
-

Rozbudowa analityki – segmentacja konta



Rozbudowa analityki – segmentacja konta

Dokonując zapisu księgowego wybiera się dla każdego segmentu konta odpowiedni kod oznaczający:

1. Komórkę organizacyjną.
 2. Podziałkę klasyfikacji budżetowej.
 3. Podziałkę klasyfikacji zadaniowej.
 4. Podziałkę klasyfikacji wydatków strukturalnych.
-

Wykorzystanie zespołu 5

- Ewidencja kosztów w układzie zadaniowym na kontach zespołu 5.
 - Ewidencja wydatków w układzie zadaniowym na kontach zespołu 9.
-

Struktura zespołu 5

5 xx x x x x

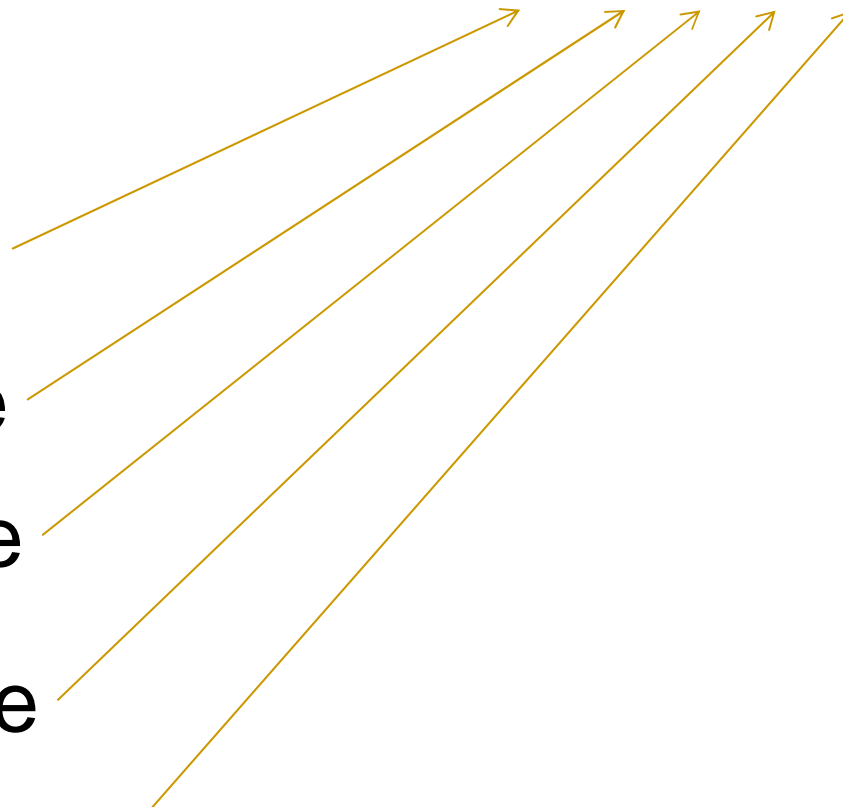
funkcja

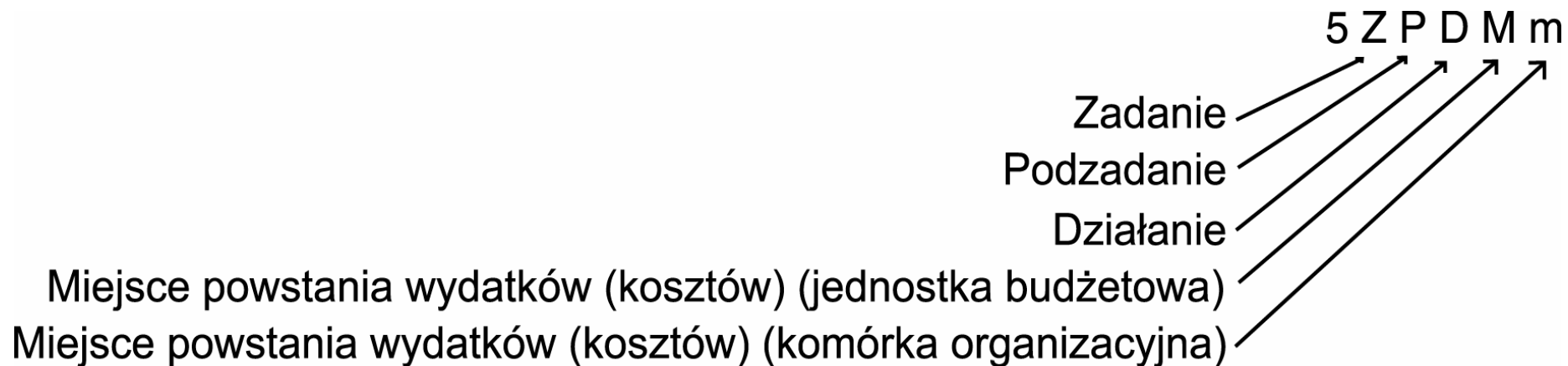
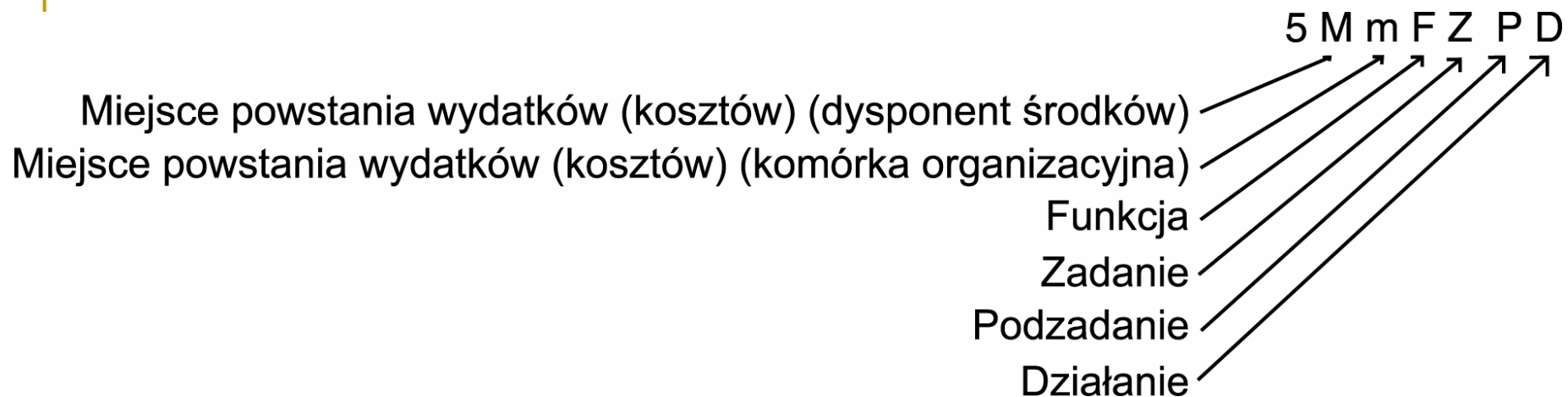
zadanie

podzadanie

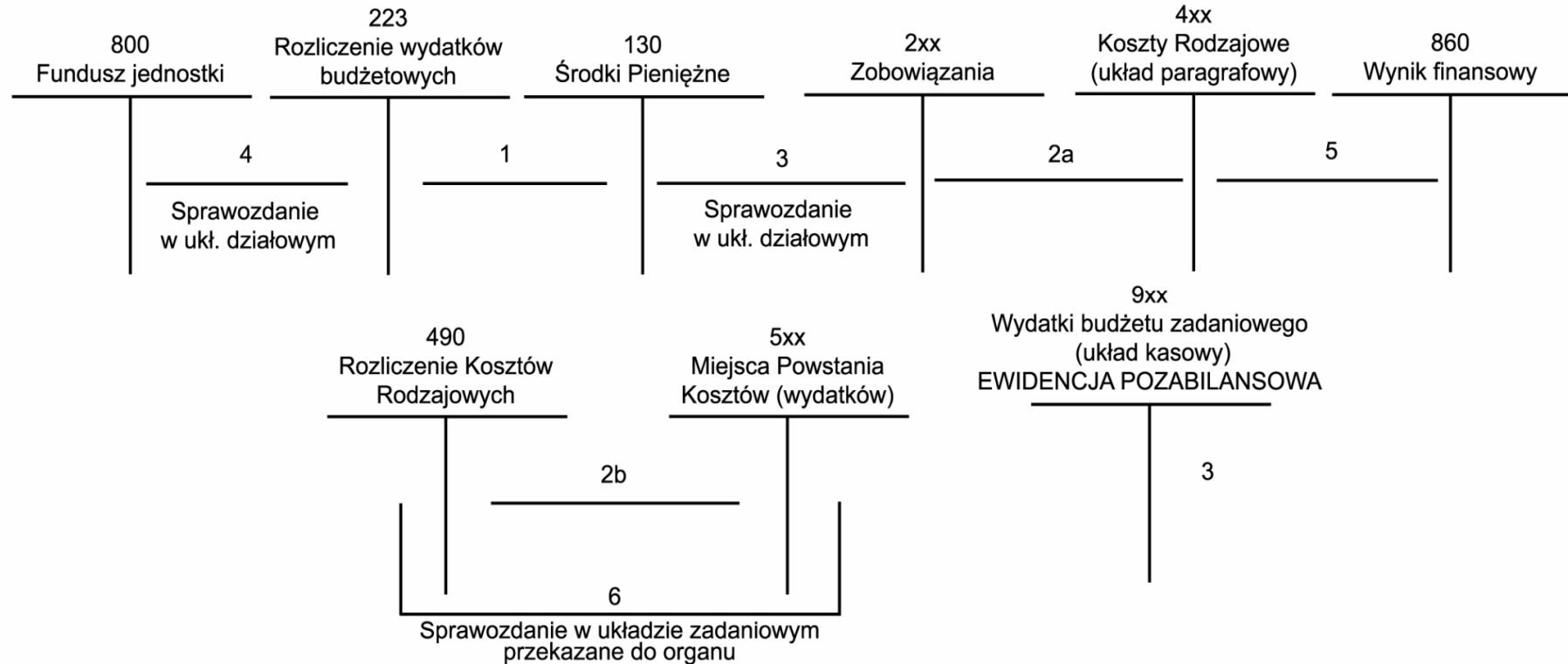
działanie

komórka organizacyjna





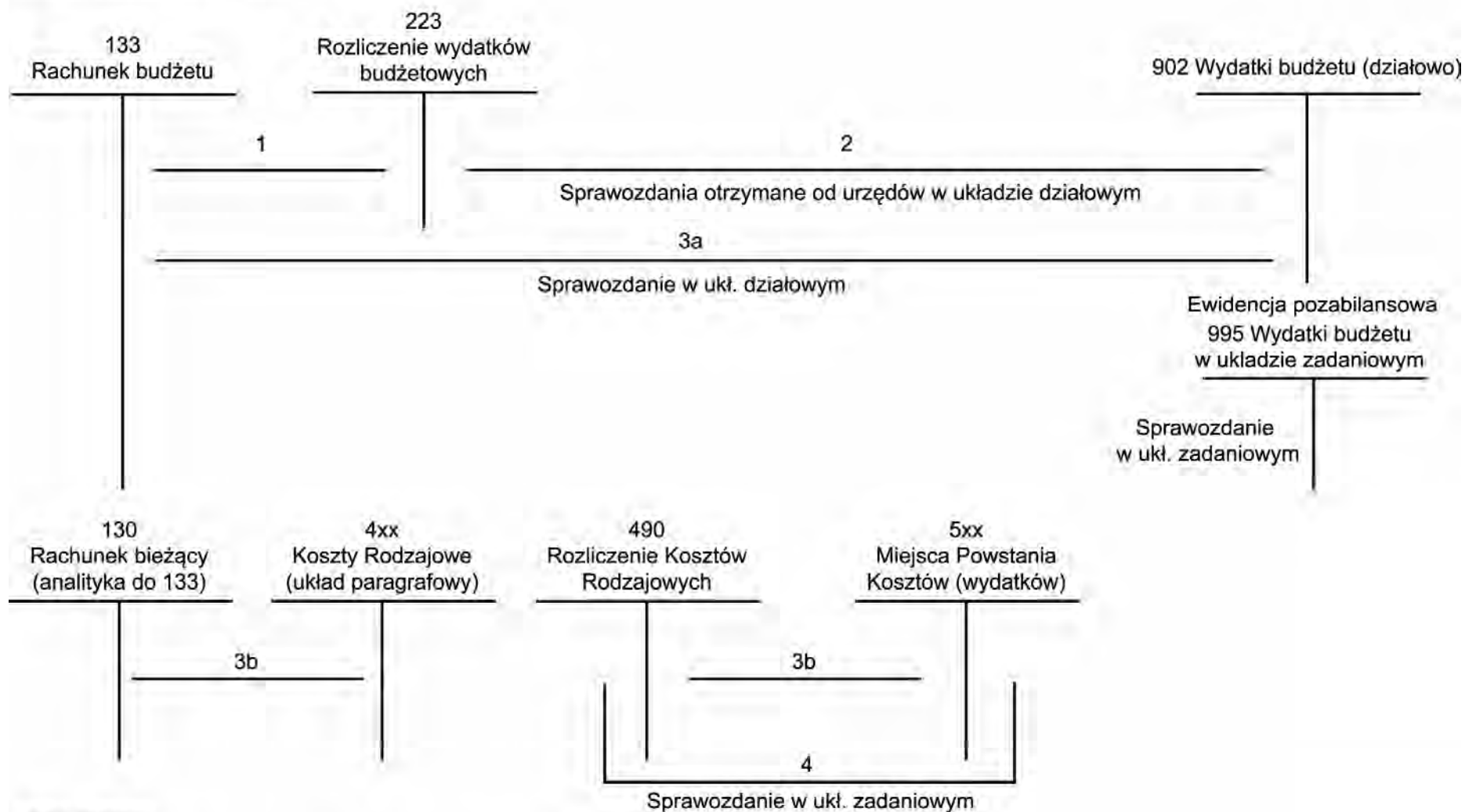
Rachunkowość w urzędzie



Treść operacji:

1. Wpływ środków budżetowych z rachunku podstawowego budżetu przeznaczonych na wydatki objęte planem finansowym urzędu lub innej jednostki budżetowej.
2. Koszty (zaangażowanie) objęte planem finansowym urzędu zrealizowane z rachunku bieżącego jednostki budżetowej:
 - a) ujęcie działowe,
 - b) ujęcie zadaniowe.
3. Regulacja zobowiązań dla wydatków objętych planem finansowym urzędu. (ujęcie działowe oraz zadaniowe)
4. Przeksięgowanie na podstawie sprawozdań jednostkowych Rb-28s zrealizowanych wydatków objętych planem finansowym (na koniec roku).
5. Przeniesienie kosztów rodzajowych na wynik finansowy.
6. Rozliczenie wydatków w układzie zadaniowym przekazane do organu w postaci sprawozdania BZ.

Rachunkowość w organie



Treść operacji:

- Przekazanie środków do urzędów zgodnie z planem finansowym wydatków.
- Rozliczenie wydatków przez urzędy i inne jednostki budżetowe (sprawozdania Rb-27S i BZ??).
- Wydatki własne realizowane bezpośrednio z rachunku budżetu z analityką.
 - konta syntetyczne - ujęcie działowe,
 - konta analityczne - ujęcie działowo - zadaniowe.
- Rozliczenie wydatków w układzie zadaniowym (sprawozdanie).

Konta wielowymiarowe

- Ewidencja na koncie wielowymiarowym odbywa się poprzez wybór za pomocą listy rozwijanej odpowiedniego kodu dla poszczególnych wymiarów, przy czym nie dla każdej transakcji wszystkie wymiary są wybierane, przykładowo dla:
 - dowodu a (wydatek strukturalny) - wymiar I (klasyfikacja tradycyjna), II (klasyfikacja wydatków strukturalnych) i III (klasyfikacja zadaniowa);
 - dowodu b (wydatek inny niż strukturalny) – wymiar I i III;
 - dowodu c (wydatek finansowany z budżetu UE na realizację projektu z POKL) – wymiar I, III i IV
-

Przykład konta wielowymiarowego

Konto 130

I. Wymiar - klasyfikacja tradycyjna, np. działy 750

II. Wymiar - klasyfikacja wydatków strukturalnych, np. obszar I

III. Wymiar - klasyfikacja zadaniowa - funkcja 12

IV. Wymiar - POKL

Rozdział 75001

Rozdział 75095

01

02

Zadanie 12.1

Zadanie 12.2.

Priorytet I.

Priorytet V.

Paragraf 40.20

Paragraf 41.20

Paragraf 4.300

Podzadanie 12.1.1

Podzadanie 12.2.1

Podzadanie 12.2.2

Projekt 1.1

Projekt 1.2

Projekt 5.1

Działanie 12.1.1.1

Działanie 12.1.1.2

Działanie 12.2.1.1

Działanie 12.2.1.2

Działanie 12.2.2.1

Ewidencja kosztów

- ewidencjonowanie na kontach zespołu 4 kosztów w układzie podziałek klasyfikacji budżetowej a w zespole 5 w układzie zadaniowym;
 - prowadzenie jedynie zespoły 5 (układ zadaniowy kosztów), do którego analitykę stanowią koszty w układzie rodzajowym;
 - prowadzenie wielowymiarowych kont zespołu 4.
-

10. Ewidencja budżetu zadaniowego

10.1. Podstawa prawna prowadzenia gromadzenia danych o realizacji budżetu zadaniowego oraz możliwe warianty

10.2. Rozliczenie pozaewidencyjne

10.3. Prowadzenie ewidencji

10.4. Wariant mieszany

10.5. Rozliczenie wydatków (kosztów) pośrednich

Wariant mieszany

- W przypadku wariantu mieszanego wydatki osobowe wraz z pochodnymi, wydatki majątkowe, projektu europejskie, dotacje i te podziałki klasyfikacji tradycyjnej, które da się w całości przypisać do określonych zadań rozlicza się pozaewidencyjnie.
 - W przypadku pozostałych paragrafów klasyfikacji wydatków:
 - a) dla tych, dla których zaplanowano istotne kwoty prowadzi się dodatkową ewidencję (na ogół od 3 do 5 paragrafów);
 - b) paragrafy, których suma zaplanowanych wydatków nie przekracza 5% wydatków ogółem rozlicza się na działania na podstawie narzutu na jednego pracownika (tzw. uzbrojone stanowisko pracy).
-

10. Ewidencja budżetu zadaniowego

10.1. Podstawa prawna prowadzenia gromadzenia danych o realizacji budżetu zadaniowego oraz możliwe warianty

10.2. Rozliczenie pozaewidencyjne

10.3. Prowadzenie ewidencji

10.4. Wariant mieszany

10.5. Rozliczenie wydatków (kosztów) pośrednich

Czynniki wpływające na rozliczenie wydatków w BZ

1. Struktura organizacyjna i zakres obowiązków.
 2. Zasada istotności.
-

Struktura wydatków (kosztów)



Warianty alokacji wydatków (kosztów) pośrednich

1. Zgrupowanie kosztów w odrębne zadania obsługowe (funkcja 22).
 2. Proste klucze podziałowe, np. liczba osobogodzin pracy bezpośrednio.
 3. Rachunek kosztów działań ABC.
-

Klucze podziałowe – przykłady

- Kadry – liczba pracowników operacyjnych
 - Rachunkowość – liczba dowodów księgowych, liczba pozycji do zaksięgowania
 - Dział prawy – liczba zaopiniowanych projektów umów, liczba spraw
 - Sprzętanie i energia – powierzchnia
 - Kontrola lub audyt – czas kontroli lub audytu
 - Oddział mandatów – norma czasu dla poszczególnych czynności (kontrola, wprowadzenie mandatu, wystawienie tytułu egzekucyjnego, itp.).
-

Przykład 1.

Roczne wydatki Wydziału Rachunkowości Budżetowej Jednostki Budżetowej wynoszą: 700.000 zł. W Wydziale zatrudnionych jest 10 pracowników. Liczba zapisów księgowych w ciągu roku: 14.000.

Przykład 1. Zadania merytoryczne jednostki

Zadanie	Wydatki bezpośrednie	Zatrudnienie
Zadanie 1	6 000 000,00 zł	200
Zadanie 2	8 000 000,00 zł	100
Zadanie 3	4 000 000,00 zł	50
Zadanie 4	2 000 000,00 zł	150
Razem:	20 000 000,00 zł	500

Przykład 1. Zgrupowanie kosztów w odrębne zadania obsługowe

- Funkcja 22. Planowanie strategiczne oraz obsługa administracyjna i techniczna
 - Zadanie. Obsługa administracyjna realizacji zadań
 - Podzadanie. Obsługa księgowość: 700.000 zł
-

Przykład 1. Proste klucze podziałowe – wydatki bezpośrednie

Zadanie	Wydatki bezpośrednie	Struktura wydatków bezpośrednich	Wydatki pośrednie	Wydatki ogółem
Zadanie 1	6 000 000	30%	210 000	6 210 000
Zadanie 2	8 000 000	40%	280 000	8 280 000
Zadanie 3	4 000 000	20%	140 000	4 140 000
Zadanie 4	2 000 000	10%	70 000	2 070 000
Razem:	20 000 000	100%	700 000	20 700 000

Przykład 1. Proste klucze podziałowe - zatrudnienie

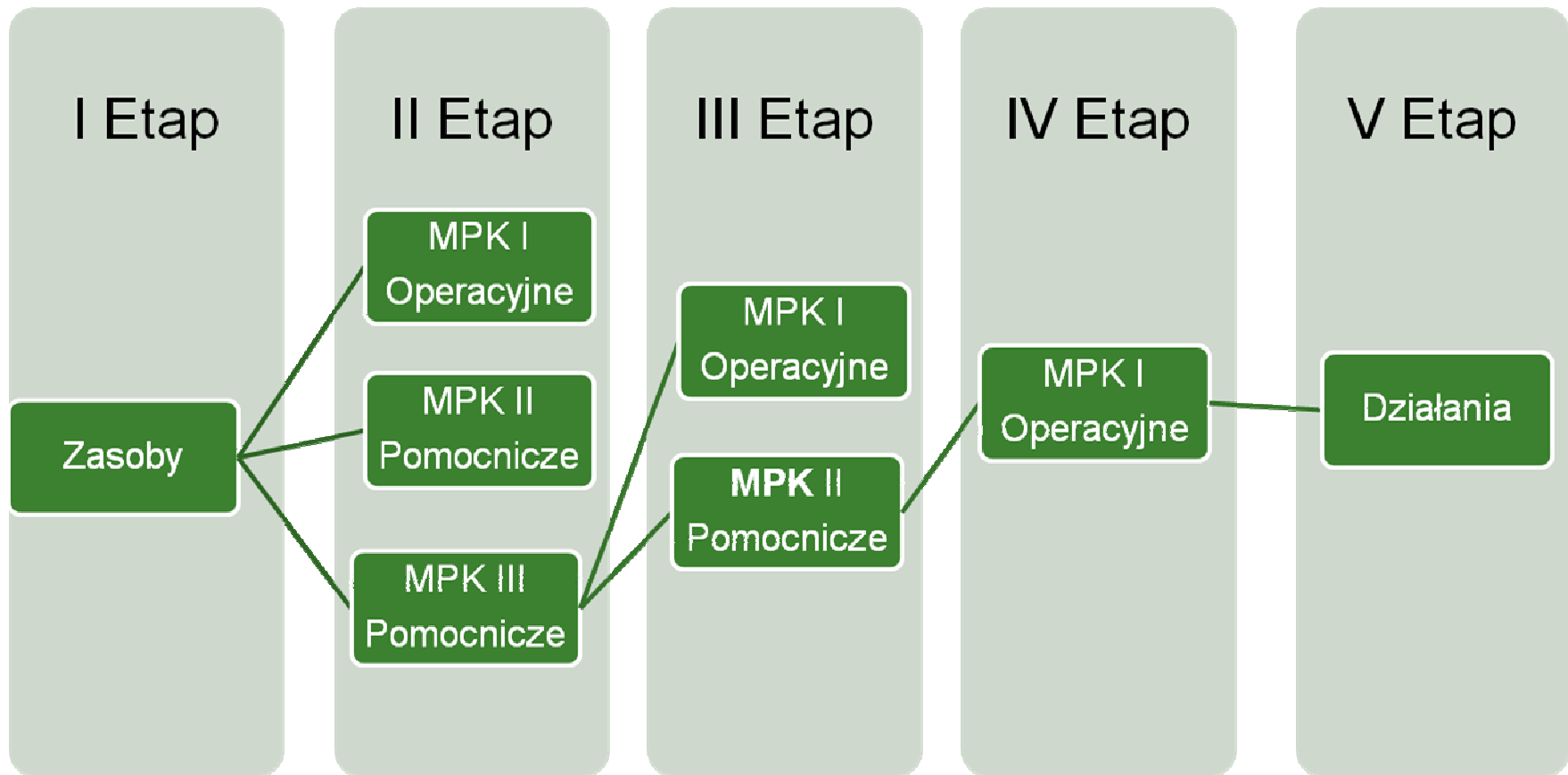
Zadanie	Wydatki bezpośrednie	Struktura zatrudnienia	Wydatki pośrednie	Wydatki ogółem
Zadanie 1	6 000 000	40%	280 000	6 280 000
Zadanie 2	8 000 000	20%	140 000	8 140 000
Zadanie 3	4 000 000	10%	70 000	4 070 000
Zadanie 4	2 000 000	30%	210 000	2 210 000
Razem:	20 000 000	100%	700 000	20 700 000

Przykład 1. Rachunek kosztów działań ABC

Koszt jednego zapisu = 700.000 / 14.000 = 50zł

Zadanie	Wydatki bezpośrednie	Liczba zapisów księgowych	Wydatki pośrednie	Wydatki ogółem
Zadanie 1	6 000 000	800	40 000	6 040 000
Zadanie 2	8 000 000	1 200	60 000	8 060 000
Zadanie 3	4 000 000	4 000	200 000	4 200 000
Zadanie 4	2 000 000	8 000	400 000	2 400 000
Razem:	20 000 000	14 000	700 000	20 700 000

Alokacja kosztów – etap rozliczenia



Miejsca Powstawania Kosztów (MPK)

- MPK I Operacyjne – komórki merytoryczne dysponenta
 - MPK II Pomocnicze – komórki zarządzające i obsługowe dysponenta
 - MPK III Pomocnicze – koszty mające charakter ogólny, np. sprzętanie, energia, podatek od nieruchomości, media, itp..
-

Alokacja kosztów – etap rozliczenia

- Etap I – rozliczenie w sposób bezpośredni zasobów na MPK
 - Etap II – rozliczenie MPK III na MPK I i MPK II za pomocą jednego klucza podziałowego (np. narzut na pracownika) lub przy zastosowaniu dla poszczególnych rodzajów kosztów różnych kluczy podziałowych (np. sprzątanie – powierzchnia, telefony – liczba pracowników)
 - Etap III – rozliczenie MPK II na MPK I za pomocą jednego klucza podziałowego (np. narzut na pracownika) lub przy zastosowaniu dla poszczególnych komórek pomocniczych różnych kluczy podziałowych (np. księgowość – liczba dowodów księgowych, kadry – liczba pracowników)
 - Etap IV – rozliczenie poszczególnych MPK I na działania w sposób bezpośredni lub za pomocą kluczy podziałowych (np. struktura czasowa)
 - Etap V – rozliczenie kosztów działań na produkty
-

11. Audyt i kontrola zarządcza

11.1. Audyt efektywnościowy

11.2. Kontrola zarządcza

Rola audytu wewnętrznego

Nowa ustawa o finansach publicznych

Art. 272. 1. Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze.

2. Ocena, o której mowa w ust. 1, dotyczy w szczególności **adekwatności, skuteczności i efektywności** kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce.

Nowy podmiot - komitety audytu

Nowa ustawa o finansach publicznych:

- Art. 288.** 1. Minister kierujący działem powołuje, w drodze zarządzenia, komitet audytu.
2. Przepisu ust. 1 nie stosuje się do działów administracji rządowej, w których nie występują jednostki w dziale.
 3. Dla działów administracji rządowej kierowanych przez jednego ministra można utworzyć wspólny komitet audytu.
 4. Celem komitetu audytu jest doradztwo świadczone na rzecz ministra kierującego działem w zakresie zapewnienia funkcjonowania **adekwatnej, skutecznej i efektywnej** kontroli zarządczej oraz **skutecznego** audytu wewnętrznego.
-

Audyty efektywnościowe – próba definicji

- Systematyczne, celowe, zorganizowane i obiektywne badanie działań podejmowanych w ramach sektora finansów publicznych z wykorzystaniem kryterium skuteczności, efektywności i gospodarności (kryterium 3 E).
 - Dostarcza decydującym / kierownikom poszczególnych jednostek oceny podejmowanych przez nie działań.
 - Gromadzone informacje, spostrzeżenia i zalecenia służą promowaniu odpowiedzialnego, uczciwego i efektywnego sposobu prowadzenia działalności w ramach ww. sektora.
-

Ewaluacja a audyt efektywności

- Audyt efektywnościowy, tak, jak ewaluacja może mieć zastosowanie do badania polityk, programów, projektów i przedsięwzięć publicznych oraz bieżącej działalności jednostek sektora finansów publicznych.
 - Audyt efektywnościowy posługuje się również podobnymi instrumentami i procedurami badawczymi.
 - Różnica (w sumie niewielka): Audyt efektywnościowy jest mocno powiązany z koncepcją rozliczalności decydentów publicznych oraz jest nakierowany na badanie jakości zarządzania zasobami publicznymi. Ewaluacja w większej mierze zorientowana jest na procesy organizacyjnego uczenia się niż na kontrolę i rozliczalność.
 - Coraz większa zbieżność obydwu podejść.
-

Audyt efektywnościowy w skali „mikro” w aktualnym systemie audytu wewnętrznego

- Rozczłonkowanie audytu wewnętrznego (AW) – liczne i stosunkowo małe komórki podporządkowane kierownikom jednostek utrudnieniem dla prowadzenia audytu szerszych zadań, sektorów i obszarów.
 - Słaba koordynacja planów i zadań audytowych na szczeblu wyższym – działu administracji rządowej, ministerstwa czy całego Rządu.
 - Nowe możliwości w zakresie koordynacji w nowej ustawie o finansach publicznych – szansa na dokonanie audytu szerszych obszarów działalności, funkcji .
-

Podstawowe kryteria prowadzenia audytu efektywnościowego

- Skuteczność (ocena wyników realizacji – np. czy program zrealizował zakładane cele?)
 - Efektywność (badanie poziomów wykorzystania zasobów, np. czy podejmowane działania służą maksymalizacji liczby udzielonych usług w zestawieniu ponoszonymi kosztami czy zaangażowanymi zasobami?).
 - Oszczędność (badanie kosztów nabytych zasobów).
-

Jak wykorzystać komórkę audytu wewnętrznego do przeprowadzenia audytu efektywnościowego zadania?

- Wykorzystanie systematycznego podejścia audytora do planowania - strategicznego i rocznego – konieczność ścisłej współpracy przy planowaniu audytu ze strony komórek odpowiedzialnych za wykonanie zadania.
 - Uwaga na: cykl pracy audytora i okres trwania interwencji publicznej – uzgodnienie powtórzenia badań, wyznaczenie rozsądnego okresu oceny interwencji.
 - Konieczność współpracy z kierownikiem komórki audytu wewnętrznego (oraz kierownikiem jednostki) dla ustanowienia dobrego systemu monitorowania wykonania zadań.
 - Konieczność bliskiej współpracy z kierownikiem komórki audytu wewnętrznego (oraz kierownikiem jednostki) dla uwypuklenia ryzyk związanych z priorytetowymi zadaniami jednostki opisanymi w układzie zadaniowym.
 - Wykorzystanie szerokiego dostępu audytorów do dokumentów i możliwości korzystania przy czynnościach audytowych z ekspertów zewnętrznych.
-

Audyty budżetu zadaniowego – zalecenia EIPA

- Przeprowadzić we wszystkich jednostkach audytu zleconego systemu budżetowania zadaniowego wdrożonego w poszczególnych jednostkach (zwłaszcza wdrożonych rozwiązań w zakresie ewidencji budżetu zadaniowego).
 - Przeprowadzić w wybranych jednostkach (np. we wszystkich ministerstwach) audyt zlecony wiarygodności sprawozdań z realizacji budżetu zadaniowego.
-

11. Audyt i kontrola zarządcza

11.1. Audyt efektywnościowy

11.2. Kontrola zarządcza



Kontrola zarządcza

- Jest elementem, który wspiera wszystkie etapy nowego systemu zarządzania.
 - Nowa ustawa o finansach publicznych ściśle integruje system kontroli zarządczej z budżetowaniem zadaniowym.
-

Regulacje prawne - Art. 68

1. **Kontrolę zarządczą** w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia **realizacji celów i zadań** w sposób zgodny z **prawem, efektywny, oszczędny** i terminowy.
 2. Kontrola zarządcza zapewnia w szczególności:
 - 1) zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
 - 2) **skuteczność i efektywność działania;**
 - 3) wiarygodność sprawozdań;
 - 4) ochronę zasobów;
 - 5) przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania;
 - 6) efektywność i skuteczność przepływu informacji;
 - 7) zarządzanie ryzykiem.
-

Regulacje prawne - Art. 70

1. Minister kierujący działem sporządza, do końca **listopada** każdego roku, **plan działalności** na rok następny dla kierowanych działów administracji rządowej.
 2. **Plan działalności** zawiera w szczególności określenie **celów** w ramach poszczególnych **zadań budżetowych** wraz ze wskazaniem podzadań służących osiągnięciu celów oraz **mierniki** określające stopień realizacji celu i ich planowane **wartości**.
 3. Minister kierujący działem sporządza do końca **kwietnia** każdego roku sprawozdanie z wykonania planu działalności oraz składa oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok w zakresie kierowanych działów administracji rządowej.
-

Regulacje prawne -Art. 70

4. Minister kierujący działem może zobowiązać kierownika jednostki w dziale do sporządzania planu działalności na rok następny dla tej jednostki, oraz sporządzania sprawozdania z wykonania planu działalności i składania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok w zakresie kierowanej jednostki.
 5. Plan działalności, sprawozdanie z wykonania planu działalności oraz oświadczenie o stanie kontroli zarządczej podlegają publikacji w **Biuletynie Informacji Publicznej**.
-

Tradycyjne i nowoczesne elementy systemu kontroli zarządczej

Tradycyjne elementy systemu kontroli zarządczej	Nowoczesne elementy systemu kontroli zarządczej
Procedur zapewniające zgodność działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi	Procedury zapewniające skuteczność i efektywność działania.
Procedury zapewniające wiarygodność sprawozdań.	Przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania.
Procedury dotyczące ochrony zasobów;	Procedury zapewniające efektywność i skuteczność przepływu informacji.
	Zarządzanie ryzykiem.

Nowe elementy systemu

- Procedury zapewniające skuteczność i efektywność działania.
 - Nowe podejście do zarządzanie ryzykiem.
-

Procedury zapewniające skuteczność i efektywność działania muszą uwzględniać:

- Zasady wydatkowania środków zawarte w art. 44 ustawy o finansach publicznych.
 - Zakres nadzoru i kontroli dysponenta części budżetowej zawarty w art. 175 ustawy o finansach publicznych.
 - Zakres kontroli Ministra wynikający z art. 34 ustawy o Radzie Ministrów
-

Procedury zapewniające skuteczność i efektywność działania – rekomendowane przez EIPA podejście

Procedury te powinny obejmować sformalizowane zasady postępowania dotyczące wszystkich etapów nowego systemu zarządzania (o cyklu zamkniętym), a zatem należy opracować procedury:

- 1) planowania strategicznego,
 - 2) mapowania strategii,
 - 3) planowania operacyjnego,
 - 4) zasad realizacji zadań,
 - 5) monitoringu i audytu,
 - 6) ewaluacji.
-

Nowe podejście do zarządzanie ryzykiem

- Zarządzanie ryzykiem w nowym systemie jest jednym z podstawowych narzędzi procesu formowania celów strategicznych i na wszystkich poziomach budżetu zadaniowego.
 - Nowe podejście do zarządzania ryzykiem oznacza zatem koncentrację na identyfikacji i pomiarze szans i zagrożeń dotyczących definiowanych na potrzeby dokumentów strategicznych, budżetu zadaniowego, jednostkowych planów działalności mierzalnych celów.
-

Kluczowym elementem procedury planowania operacyjnego i zasad realizacji zadań jest:

- **Plan działalności**, który ma na celu zapewnienie spójności budżetu zadaniowego w ramach jednego działu administracji rządowej oraz konkretyzację budżetu zadaniowego poprzez zbudowanie jego układu wykonawczego.
 - Plan działalność jest także transformacją zagregowanej części sprawnościowej budżetu zadaniowego dysponenta głównego na cele i mierniki na poziomie poszczególnych jednostek w ramach jednego działu administracji rządowej.
 - EIPA zaleca wprowadzenie obowiązku sporządzania planów działalności jednostek, co z kolei pozwoli na transformację celów i mierników na poziomie jednostki na cele i mierniki poszczególnych komórek wewnętrznych.
-

Proponowany harmonogram prac nad planem działalności

- **Etap I** – Przygotowanie Wieloletniego Planu Finansowego

Cel: zapewnienie spójności celów i mierników na poziomie funkcji w ramach jednego działu administracji rządowej

- **Etap II** – przygotowanie budżetu zadaniowego

Cel: zapewnienie spójności celów i mierników na poziomie zadań i podzadań w ramach jednego działu administracji rządowej

- **Etap III** – sporządzenie planu działalności dla działu administracji rządowej

Cel: transformacja celów i mierników dysponenta głównego na cele i mierniki jednostek w ramach jednego działu administracji rządowej

- **Etap IV** – przygotowanie planów działalności poszczególnych jednostek

Cel: transformacja celów i mierników na poziomie jednostki na cele i mierniki dla poszczególnych komórek organizacyjnych

12. Plany zadaniowe jednostek gospodarki pozabudżetowej

12.1. Podstawy prawne

12.2. Zadaniowe plany kosztów jednostek

12.3. Zadaniowe plany wydatków

Podstawy prawne

- Agencje wykonawcze, instytucje gospodarki budżetowej, dysponenci państwowych funduszy celowych oraz państwowe osoby prawne, o których mowa w art. 9 pkt 14, sporządzają plany finansowe **w układzie zadaniowym na rok budżetowy i dwa kolejne lata** (*art. 32 ustawy o finansach publicznych*).
 - Do projektu ustawy budżetowej dołącza się uzasadnienie zawierające w szczególności: **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 (*art. 142 pkt 11 ustawy o finansach publicznych*).
-

Plany zadaniowe jednostek gospodarki pozabudżetowej

- Zadaniowe plany memoriałowe – art. 32
 - Zadaniowe plany kasowe – art. 142
-

12. Plany zadaniowe jednostek gospodarki pozabudżetowej

12.1. Podstawy prawne

12.2. Zadaniowe plany kosztów jednostek

12.3. Zadaniowe plany wydatków

Zadaniowe plany kosztów jednostek

- Sporządzane zostały po raz pierwszy w roku 2009 roczne zadaniowe plany kosztów jednostek gospodarki pozabudżetowej na formularzach PF (część E).
 - W roku 2010 należy przygotować natomiast trzyletnie zadaniowe plany kosztów.
-

Formularze PF – przykład: PF – ARM

Planowane koszty Agencji Rezerw Materiałowych w układzie zadaniowym

Lp.	Realizowane zadania/podzadania	Koszty w 2010 r. (w tys. zł)			Cel	Miernik		
		stałe *	realizacji zadań	w tym inwestycyjne		Nazwa	Wartość bazowa	Wartość w 2010 r.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	KOSZTY OGÓŁEM							
	1. Gospodarowanie mieniem Skarbu Państwa							
	1.1. Gospodarowanie mieniem przejętym przez Skarb Państwa							
	1.1.1. Gospodarowanie mieniem Skarbu Państwa przejętym z MON							
	1.1.2. Gospodarowanie mieniem Skarbu Państwa przejętym z MSWiA							
	1.2. Regulacja stanu prawnego nieruchomości							
	1.3. Nadzór właścicielski							
	2. Zagwarantowanie bezpieczeństwa zewnętrznego państwa i przeciwstawianie się agresji							
	2.1. Utrzymanie zasobów obronnych w gotowości do realizacji zadań							
	3. Tworzenie i koordynacja polityki							

* przez koszty stałe rozumie się: materiały i energię, remonty, pozostałe usługi obce, podatki i opłaty, wynagrodzenia, składki od wynagrodzeń, pozostałe

Formularz PF

■ W ramach kosztów jednostki, dla każdego zadania i podzadania wyodrębniono:

1) koszty stałe – niezbędne do funkcjonowania jednostki oraz niezależne od rozmiarów działalności realizowanej w ramach danego zadania

2) koszty realizacji zadania – koszty, których wysokość jest związana z rozmiarem działalności (np. liczbą wydawanych decyzji, liczbą obsłużonych wniosków, itp.).

Zasady planowania kosztów

- Do planowania kosztów jednostki powinno się wykorzystywać takie same podejście jak w przypadku planowania wydatków w ujęciu zadaniowym.
 - Należy zatem wdrożyć w jednostce system zarządzania o cyklu zamkniętym.
 - Preferowaną metodą budżetowania powinno być budżetowanie zorientowane na rezultaty.
 - W celu wsparcia procesu planowania należy w jednostce wdrożyć rachunek kosztów.
-

12. Plany zadaniowe jednostek gospodarki pozabudżetowej

12.1. Podstawy prawne

12.2. Zadaniowe plany kosztów jednostek

12.3. Zadaniowe plany wydatków



Zadaniowe planowanie wydatków – metody

- Metoda bezpośrednia – bezpośrednio planowanie wydatków.
 - Metoda pośrednia – korekta planu kosztów w taki sposób aby koszty przekształcić na wydatki.
 - Zastosowanie metody bezpośredniej oraz pośredniej wymaga odpowiedniego dostosowania Zakładowego Planu Kont .
-

Metoda pośrednia - korekta

1. Koszty, które nie są wydatkami, np.: amortyzacja, odpisy aktualizujące wartość należności, zapasów, straty nadzwyczajne nie dotyczące środków pieniężnych, ubytki naturalne, itp.
 2. Zmiana stanu zapasów.
 3. Zmiana stanu zobowiązań.
 4. Zmiana stanu ZFŚS.
 5. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych.
 6. Wydatki, które nie są kosztami (np. nabycie środków trwałych).
-

13. Stan zaawansowania prac we wdrażaniu budżetu zadaniowego w Polsce

13.1. Dotychczas zrealizowane prace

13.2 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.
-

13. Stan zaawansowania prac we wdrażaniu budżetu zadaniowego w Polsce

13.1. Dotychczas zrealizowane prace

13.2 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.**

14. 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 Owsiaka, PWE, Warszawa 2002;
 - Planowanie budżetowe a alokacja zasobów, praca zbiorowa pod red. Stanisława Owsiaka, 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;
-

14. 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
-

***Wzorce budżetów zadaniowych,
rozwiązania zagraniczne na przykładzie
wybranych krajów.
Podsumowanie wyjazdów studyjnych***

Spis treści

I. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Portugalii.....	3
0. Program.....	4
1. Wprowadzenie.....	5
2. Doświadczenia Ministerstwa Finansów z wdrażaniem BZ.....	6
3. Doświadczenia innych (pilotażowych) resortów.....	7
4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym.....	8
II. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Wielkiej Brytanii.....	9
0. Program.....	10
1. Wprowadzenie.....	11
2. Doświadczenia instytucji i administracji publicznej we wdrażaniu BZ.....	12
3. Doświadczenia innych resortów.....	13
4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym.....	14
III. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Finlandii.....	15
0. Program.....	16
1. Wprowadzenie.....	17
2. Fiński model budżetowy.....	18
2A. Fiński model budżetowy.....	19
3. Doświadczenia Ministerstwa Finansów z wdrażaniem BZ.....	20
4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym.....	21
IV. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Irlandii.....	22
0. Program.....	23
1. Wprowadzenie.....	24
2. Doświadczenia Ministerstwa Finansów z wdrażaniem BZ.....	25
3. Doświadczenia innych resortów.....	26
4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym.....	27
5. Zalecana literatura.....	28

I. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Portugalii

Program - Portugalia

- I. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Portugalii
 1. Wprowadzenie
 2. Doświadczenia Ministerstwa Finansów z wdrażaniem BZ
 3. Doświadczenia innych (pilotażowych) resortów
 4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym
-

1. Wprowadzenie

Portugalia dokonała istotnego postępu w zmniejszaniu finansowej chwiejności przez kombinację finansowej powściągliwości i ambitnego programu reform. Reformy te, wychodząc od budżetu tradycyjnego, skierowane są na wprowadzanie nowego systemu, który skupiałby się na wyszczególnianiu wydatków w budżecie, a więc ukierunkowany był na zwiększenie wydajności, efektywności i przejrzystości.

Podobnie jak w Polsce, inicjatywa wprowadzenia tej formy budżetu została podjęta w roku 2006. Umocnił ją odpowiedni przepis prawny wprowadzony w życie na mocy nowelizacji portugalskiego prawa budżetowego, w którym zadeklarowano opracowanie projektu budżetu państwa w 2009 roku, w ujęciu programowym (zadaniowym) na 2010 r.

Nazwa budżet programowy, wynika z hierarchicznej struktury programowej tej formy budżetowania, którą wyróżniono jako cechę szczególnie istotną dla tej metody zarządzania wydatkami publicznymi.

2. Doświadczenia Ministerstwa Finansów z wdrażaniem BZ

Ministerstwo Finansów zaprezentowało genezę reformy polegającej na wdrażaniu budżetowania zadaniowego w Portugalii. W 2007 r. w Ministerstwie Finansów powstała jednostka organizacyjna, o nazwie **Komitet na rzecz Budżetowania Programowego (portug.: „COP”)**, której założeniem jest nadzór nad opracowywaniem i doskonaleniem podstaw metodologicznych nowej metody budżetowania.

Zadaniem Komitetu jest porównanie aktualnej praktyki pod kątem: oceny wyników, średnioterminowej struktury wydatku, i reguły wydatku.

Komitet wydał specjalny raport, w którym zawarł niezbędne wskazówki metodologiczne oraz podkreślił istotność wprowadzenia budżetu zadaniowego jako narzędzia służącego poprawie wydajności i sprawności sektora publicznego oraz finansów publicznych. Z inicjatywy Komitetu powstały pilotaże programu budżetu programowego. Dla każdego pilotażu został powołany koordynator resortowy, któremu powierzono odpowiedzialność za osiągnięcie założonych rezultatów przez instytucje publiczne objęte tym przedsięwzięciem (resort Zdrowia, Szkolnictwa Wyższego i Spraw Zagranicznych).

Powstała grupa robocza ds. budżetu zadaniowego (GTIPOP) w skład której wchodził sektor publiczny, Biuro Dyrektora Genrealnego (DGO), delegatura Urzędu Planowania, Strategii, Oceny i Relacji Międzynarodowych (GPEAR), Generalny Inspektorat Finansowy (IFP).

Specyficzną cechą Portugalii było skoncentrowanie się, już na samym początku wdrażania nowego systemu, na mierzeniu rezultatów.

3. Doświadczenia innych (pilotażowych) resortów

Resortami pilotażowymi, wytypowanymi przez Ministra zostały trzy resorty: Zdrowia, Szkolnictwa Wyższego i Spraw Zagranicznych.

Ministerstwo Zdrowia, jako przykładowe, zaprezentowało techniczne aspekty budżetowania zadaniowego w polityce opieki zdrowotnej. Wszyscy trzej dysponenci mieli do wykonania podobne zalecenia GTIPOP tj. określenie zakresu wydatków objętych pilotażami; zdefiniowanie celów strategicznych i operacyjnych oraz adekwatnych dla nich mierników, zdefiniowanie nazw zadań i podzadań, a także osi zadań (tj. pośredni, opcjonalny poziomem agregacji struktury planu wydatków) Do zdefiniowanych celów strategicznych przyporządkowano (na poziomie programu) mierniki oddziaływania, określając grupę docelową (beneficjentów).

Pilotaż PB w resorcie Zdrowia został pozytywnie oceniony w raporcie OECD, z podkreśleniem istotnego postępu w e wprowadzaniu budżetu zadaniowego i wskazaniem iż przedsięwzięcie to wymaga kontynuacji.

4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym

Na podwyższenie skuteczności oraz efektywności jednostek sektora finansów publicznych wpływają metody kontroli oparte na zadaniach Trybunału Obrachunkowego poprzez audyt efektywnościowy (odpowiednik NIK) i ocenę efektywności administracji publicznej SIADAP.

Audyt efektywnościowy może następować jako efekt rocznego planu kontroli lub też na mocy decyzji kolegium członków Trybunału Obrachunkowego, albo wniosku z Parlamentu.

SIADAP czyli system oceny efektywności administracji publicznej, zaczął funkcjonować w 2008 roku, a w całości ma zostać wdrożony do 2010 roku. Jest to kompleks zmian o różnych celach, ale jednakowym priorytecie – większa wydajność i przejrzystość. Efektywność mierzona jest na 3 stopniach; SIADAP 1,2,3 odpowiednio dla jednostek administracyjnych, kierownictwa wyższego i niższego szczebla oraz dla zatrudnionych.

System wsparty jest programem elektronicznym służącym do oceny efektywności o nazwie QUAR. Elektroniczny formularz wypełniają odpowiedni pracownicy regionalni oraz lokalne instytucje administracji rządowej. Za przeprowadzanie ocen odpowiada powołana przy każdym z ministerstw, delegatura Urzędu Planowania, Strategii, Oceny i Relacji Międzynarodowych(GPEARl)

II. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Wielkiej Brytanii

Program – Wielka Brytania

II. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Wielkiej Brytanii

1. Wprowadzenie
 2. Doświadczenia instytucji i administracji publicznej we wdrażaniu BZ
 3. Doświadczenia innych resortów
 4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym
-

1. Wprowadzenie

- Wielka Brytania to monarchia konstytucyjna z dwuizbowym parlamentem nieposiadająca konstytucji. Krajem po wyborach rządzi jedna z dwóch wielkich partii posiadająca zazwyczaj znaczną większość parlamentarną. Od 1997 roku Wielką Brytanią rządzi Partia Pracy po 18 latach bycia opozycją. Kryzys ekonomiczny również wstrząsnął krajem. Kryzysowi sektora bankowego, finansów publicznych (gwałtownie rosnący dług publiczny) towarzyszy kryzys zaufania do gremiów politycznych (nadużywania stanowisk, środków publicznych etc.). Największe wyzwania przed gospodarką Wielkiej Brytanii to odzyskanie zaufania do finansów publicznych, zmniejszenie obciążeń finansowych spowodowanych przez obszary działalności państwa będące pod specjalnym nadzorem (zdrowie, edukacja, „straszak” nuklearny, emerytury w sektorze publicznym).
-

2. Doświadczenia instytucji i administracji brytyjskiej we wdrażaniu BZ

- Instytut na rzecz Państwa (IfG) to niezależny instytut badawczy, który wspiera proces poprawy rządzenia. Współpracuje z politykami, urzędnikami najwyższego szczebla. Doradza w oparciu o najlepsze praktyki również w zakresie budżetowania zadaniowego.
 - Jednostka Strategiczna Kancelarii Premiera (PMSU) odpowiada za opracowanie strategii działań Premiera, dokonuje przeglądu istniejących dokumentów strategicznych, wspiera resorty w opracowywaniu własnych polityk, promuje dobre praktyki i standardy planowania strategicznego. W zakresie budżetu zadaniowego PMSU współdziała z resortami w zakresie wypełniania obowiązków oraz monitoruje postępy działań.
 - Jednostką koordynującą aspekty BZ na szczeblu Premiera jest PDMU, która nadzoruje postęp realizacji kluczowych priorytetów w zakresie objętym budżetem zadaniowym. Zadaniem PDMU jest również wspieranie resortów w dążeniu do poprawy jakości świadczonych usług formułowanych w tzw. umowach o świadczeniach publicznych (PSA), wspieranie rządu w wyborze kluczowych priorytetów w ramach w/w umów.
-

3. Doświadczenia innych resortów

- Ministerstwo Zdrowia (MZ) – silny i scentralizowany resort odpowiedzialny za usługi zdrowotne na terenie Anglii zatrudniający ok. 1,3 mln. pracowników. Najważniejsze wyzwania stojące przez MZ to rosnące oczekiwania społeczeństwa wobec służby zdrowia w dobie malejących zasobów, starzejące się społeczeństwo, wzrost wydatków na służbę zdrowia oraz konieczność poprawy jakości świadczonych usług.
 - Przed Ministerstwem Transportu stoją również duże wyzwania: coraz gęściej zaludniona wyspa, prywatyzacja kolei, partnerstwo publiczno-prawne (np. londyńskie metro), transport lotniczy, duże uzależnienie od transportu drogowego (duże obciążenie szlaków komunikacyjnych), ograniczone przesiadanie się do komunikacji publicznej. Omówione zostały cele i mierniki dla w/w zadań w kontekście BZ.
 - Agencja na rzecz Poprawy i Rozwoju Samorządów Lokalnych (IDeA) utworzona w roku 1998 jest organizacją finansowaną ze środków budżetu państwa. Jej celem jest wspieranie innowacyjności i modernizacji lokalnych władz. Podejmuje zagadnienia związane z oddziaływaniem planów i programów rządowych na samorządy lokalne.
-

4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym

Krajowe Biuro Audytu (NAO) jako organ podlegający Parlamentowi realizuje zadania kontrolne. Jednym z rodzajów audytu jest audyt efektywnościowy, którego koszty stanowią ok. 25 % całego budżetu instytucji. Podejmowane tematy są wynikiem zainteresowania Parlamentu, inicjatywy własnej lub na wniosek poszczególnych resortów, które zainteresowane są usprawnieniem własnej działalności. NAO przygotowuje następnie rekomendacje, które mają dwojaki charakter: finansowy czyli oszczędności będące wynikiem zwiększenia efektywności oraz jakościowe rozumiane jako ulepszenie procedur. Audyt efektywnościowy bada efektywność realizowanych działań, wzrost dochodów państwa, oddziaływania aktywności państwa na obywatela. NAO odgrywa dużą rolę pracach nad wdrażaniem oraz rozwojem brytyjskiego budżetu zadaniowego. NAO publikuje raporty np. w odniesieniu do systemu planowania celów budżetu zadaniowego, w których podejmuje aspekty przejrzystości, dostępności i jakości danych. NAO podejmuje również zagadnienia metodologii oraz kontroli sposobu mierzenia rezultatów zadań realizowanych w ramach budżetu zadaniowego.

III. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Finlandii

Program - Finlandia

III. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Finlandii

1. Wprowadzenie
 2. Fiński model budżetowy
 3. Doświadczenia Ministerstwa Finansów z wdrażaniem BZ
 4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym
-

1. Wprowadzenie

Pierwsze prace w kierunku stworzenia systemu opartego o rezultaty prowadzono już w latach 80-tych i 90-tych. Od przystąpienia Finlandii do UE (1985) w działania te zaangażowały się Ministerstwo finansów i Parlament.

Reformy dotyczące bezpośrednio budżetu zadaniowego, należały do najtrudniejszych, ale pozwoliły na wprowadzenie zmian w zakresie procedur systemu budżetowego.

Zapewniono swobodę operacyjną agencjom rządowym, a także umożliwiono przenoszenie niewykorzystanych środków w danym roku budżetowym. Poprawie uległ system oceny osiągniętych rezultatów i sposób wyznaczania celów – oparty na uzgodnieniach pomiędzy agencjami a ministerstwami.

Finlandia przyjęła model zarządzania przez rezultaty, oparty na systemie uzgodnień.

Jest to system kontroli, utrzymującej równowagę między dostępnymi środkami a wyznaczonymi celami, jakością, skutecznością i efektywnością.

2. Fiński model budżetowy - zarządzanie przez rezultaty



2A. Fiński model budżetowy cd.

Zastosowanie fińskiego modelu wzmacnia system kontroli i monitoringu, co pozwala na dokładne przypisanie odpowiedzialności za realizację określonych zadań. Proces formułowania celów i podejmowania decyzji o alokacji zasobów uzależniony jest od informacji o osiągniętych wynikach. Mimo przyjęcia podstawowego modelu pojawiają się różnice w zakresie zarządzania przez rezultaty, które zależą od praktycznego znaczenia, kontrolnego wpływu i stopnia rozwoju przyjętych rozwiązań.

Budżet zadaniowy w Finlandii oparty jest na pięciu kluczowych dokumentach;

- 1) **czteroletni plan finansowy** (zawiera ramy finansowe i cele strategiczne)
 - 2) **roczny budżet państwa** (prezentacja celów wg klasyfikacji budżetowej)
 - 3) **porozumienia** (ustalanie celów między ministerstwami a agencjami)
 - 4) **raporty roczne** (raporty agencji, raporty ministerstw, rządowy raport dla Parlamentu)
 - 5) **oświadczenia** dotyczące rocznej realizacji celów (określenie działań korygujących w odniesieniu do stopnia realizacji określonych celów).
-

3. Doświadczenia Ministerstwa Finansów z wdrażaniem BZ

Ministerstwo Finansów nadzoruje opracowanie i wdrożenie budżetu zadaniowego.

Na potrzeby działań powstał specjalny Komitet na czele którego stoi Podsekretarz Stanu, który odpowiedzialny jest za ustalanie celów strategicznych i operacyjnych. Komitet odpowiada za decyzje związane z realizacją budżetu zadaniowego. Kierowaniem realizacją budżetu zadaniowego w odpowiadających im agencjach zajmują się odpowiednie Departamenty w Ministerstwie Finansów.

Utworzono także grupę kierującą składającą się z ekspertów z agencji, eksperta ds rozwoju i dyrektora finansowego, a także ekspertów z zakresu IT, zamówień publicznych itp. Odpowiada ona za realizację budżetu zadaniowego w administracji publicznej na poziomie operacyjnym.

4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym

- NAO (National audit Office) tj. Krajowy Urząd ds. Audytu jest niezależnym urzędem audytu zewnętrznego, współpracującym z fińskim Parlamentem, przed którym składa raz do roku raport ze swojej działalności. Urząd ds. audytu zajmuje się nadzorowaniem legalności i adekwatności zarządzania gospodarką państwa oraz przestrzegania budżetu państwa.
 - NETRA tj. internetowy system sprawozdawczości z działalności rządu, ministerstw, agencji oraz pozostałych instytucji wchodzących w skład administracji centralnej kraju.
Stworzony został przez Ministerstwo Skarbu (State Treasury) jako narzędzie raportowania i monitorowania przebiegu realizacji budżetu zadaniowego. System obejmuje dokumenty z zakresu budżetu zadaniowego, planowania i monitoringu tworzone na poziomie rządowym, ministerialnym oraz na poziomie agencji.
Ministerstwa i agencje umieszczają odpowiednie dokumenty na swoich stronach internetowych podając link do bazy NETRA.
-

IV. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Irlandii

Program - Irlandia

IV. Wdrożenie budżetu zadaniowego w Irlandii

1. Wprowadzenie
 2. Doświadczenia Ministerstwa Finansów z wdrażaniem BZ
 3. Doświadczenia innych resortów
 4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym
-

1. Wprowadzenie

- Od końca lat 80. Irlandia rozwijała się najszybciej spośród państw Unii Europejskiej i dzięki temu stała się jednym z najbogatszych państw UE. W latach 1990 – 2007 tempo jej wzrostu wyniosło 6,5 proc. Rozwojowi do 2000 roku towarzyszyło dalsze ograniczanie relacji wydatków publicznych do PKB i – dzięki temu – podatków. W 2000 r. wydatki publiczne wyniosły 31,5 proc. PKB, a podatki 36,2 proc. PKB. Nadwyżka w finansach publicznych sięgnęła rekordowego poziomu 4,6 proc. PKB. Cud irlandzki był możliwy dzięki zaprowadzeniu dyscypliny w finansach publicznych. W latach 1988 – 1989 ograniczono deficyt budżetu o 6,5 proc. PKB a dokonano tego poprzez olbrzymie cięcia w wydatkach (socjalnych), ograniczenie zatrudnienia w sektorze publicznym i obniżenie płac. Do rozwoju Irlandii przyczyniły się członkostwo w Unii Europejskiej, wysoki poziom nauczania, wyż demograficzny wchodzący na rynek pracy, liberalne prawo pracy, niskie podatki od przedsiębiorstw. Kryzys w światowej gospodarce boleśnie dotknął Irlandię, która jest silnie uzależniona od międzynarodowej wymiany handlowej. Jeszcze silniej zmniejsza się import. Od poprzedniego spowolnienia w światowej gospodarce – z roku 2001, dyscyplina w finansach publicznych w Irlandii zaczęła szwankować. Wydatki publiczne niemal rok w rok były zwiększane szybciej, niż rosła gospodarka, wzrosło zadłużenie gospodarstw domowych, podwyżki wyprzedzały wzrost wydajności pracy. Szybki wzrost nieprędko powróci ponieważ irlandzki cud się skończył. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest to samo co było przyczyną irlandzkiego cudu gospodarczego – finanse publiczne. Wtedy je uzdrowiono, teraz ponownie wpędzono w ciężką chorobę. Aby powrócić na ścieżkę rozwoju Irlandia musi ograniczyć ogromne wydatki publiczne.
-

2. Doświadczenia Ministerstwa Finansów z wdrażaniem BZ

- Podstawą irlandzkiej reformy finansów publicznych są przygotowywane rocznie sprawozdania z realizacji wyników (AOS). Głównym celem AOS jest pokazanie wysiłków państwa nakierowanych na rozwój kraju, pokazanie bardziej efektywnego wykorzystania zasobów i udowodnienie wzrostu jakości usług oferowanych obywatelom. AOS kierują się zasadą przejrzystości w alokacji zasobów, efektywności (czy dostarczamy to co powinniśmy), wydajności oraz muszą nawiązywać do strategicznych dokumentów rządowych.
 - Mierniki: należy unikać przeładowania informacją. Mierniki powinny być proste i zrozumiałe szczególnie prezentując je na poziomie strategicznym. Należy koncentrować się na celach a nie na procesach i działaniach. Ilość mierników powinna zostać zredukowana do niezbędnego minimum.
-

3. Doświadczenia innych resortów

- Ministerstwo Sprawiedliwości i Środowiska zaprezentowało zadania resortów wraz z cyklem budżetowym. Elementem wspierającym są wspomniane AOS czyli roczne sprawozdania pokazujące związek pomiędzy celami państwa, wynikami osiąganymi przez resort, zasobami wykorzystywanymi do dostarczenia w/w wyników i informacją o miernikach i celach określanych na kolejny rok. W tym kontekście szczególnie istotne są wyniki audytu efektywnościowego przedmiotowych działań lub programów dające wiedzę na temat efektywności i wydajności podejmowanych wysiłków. Elementem wspierającym budżetowanie zadaniowe jest system rozwoju zarządzania w oparciu o wyniki (PMDS), który jest ciągłym procesem mającym zagwarantować osiągnięcie celów. System sprawdza indywidualne wyniki i łączy je w całościowe cele dla organizacji.
-

4. Metody kontroli w budżecie zadaniowym

- Biuro Generalnego Kontrolera i Audytora dostarczyło szeregu informacji na temat audytu efektywnościowego, wymagań realizacji audytu, problemów z dostępnością danych, wniosków i doświadczeń wynikających z działań kontrolnych. Audyt efektywnościowy kieruje się podstawowymi zasadami: racjonalności, efektywności i wydajności. Podstawą dobrej działalności jest posiadanie wykwalifikowanej kadry i wiedzy eksperckiej. Problemy to: niekompletność lub niekompatybilność danych, nieuregulowana kwestia dostępu do danych i wielu przypadkach ich ogromna ilość. Wyzwania na przyszłość to doskonalenie pracowników, opracowywanie wytycznych będących wynikiem dotychczasowych doświadczeń, wdrożenie jednolitego systemu oceniania, identyfikacja przykładów dobrych praktyk oraz rekomendacje dla sukcesywnego wdrażania zmian.
-

5. 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 Owsiaka, PWE, Warszawa 2002;
 - Planowanie budżetowe a alokacja zasobów, praca zbiorowa pod red. Stanisława Owsiaka, 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;
-

5. 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. Podstawową funkcją rachunkowości budżetowej jest funkcja:

- a) informacyjna
- b) kontrolna
- c) podatkowa
- d) sprawozdawcza

2. Rachunkowość należy utożsamiać z pojęciem:

- a) księgowości
- b) systemu informacyjnego
- c) systemu zarządzającego

3. Aktywa bilansu posegregowane są według:

- a) rosnącego stopnia płynności
- b) malejącego stopnia płynności
- c) rosnącego stopnia wymagalności
- d) żadne z wymienionych

4. Które ze zdań jest prawdziwe:

- a) rachunkowość dostarcza pewnych, wiarygodnych informacji
 - b) informacje dostarczane przez rachunkowość podatką są na manipulacje, zawiązane ze stosowaniem polityki bilansowej
 - c) informacje dostarczane przez rachunkowość są zawsze użyteczne w zarządzaniu
-

Katalog pytań cd.

5. Informacje o jakich celach mogą pochodzić z systemu rachunkowości:

- a) rentowność
- b) płynność
- c) zadowolenie klienta
- d) jakość wyrobów
- e) koszty jednostkowe
- f) wielkość zadłużenia
- g) rotacja należności

6. Dysponent otrzymał fakturę za środek trwały z dnia 09 stycznia, środek przyjęto do używania w dniu 1 lutego. Od jakiego miesiąca będą rozpoczęte odpisy amortyzacyjne:

- a) Stycznia
- b) lutego
- c) marca
- d) żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa

7. Charakter wydatków powstających w wyniku realizacji zadania może obejmować:

- a) wyłącznie wydatki bezpośrednie
 - b) wyłącznie wydatki pośrednie
 - c) jednocześnie wydatki bezpośrednie oraz pośrednie
-

Katalog pytań cd.

8. Wydatek pośredni to:

- a) taki, który można w sposób bezpośredni przypisać realizowanym zadaniom, podzadaniom, działaniom
- b) z reguły nie jest rozliczany
- c) może być rozliczany za pomocą kluczy podziałowych

9. Struktura budżetu zadaniowego ma układ:

- a) dział rozdział zadanie paragraf
- b) działanie, zadanie, funkcja
- c) funkcja, zadanie, podzadanie

10. Zadania tworzą:

- a) jedyny szczebel szczegółowości w budżecie zadaniowym
- b) drugi szczebel klasyfikacji budżetowej
- c) wyłącznie grupy wydatków do realizacji celów

11. Dla każdego z zadań powinno się wskazać:

- a) osobę odpowiedzialną za jego realizację
 - b) zakładane cele oraz mierniki określające stopień realizacji celów
 - c) wydatki za ostatnie trzy lata
-

Katalog pytań cd.

12. Cele w budżecie zadaniowym:

- a) są podstawą do określenia mierników ich realizacji
- b) powinny jednoznacznie określać co w danym zadaniu będzie dokonane
- c) mają bezpośredni wpływ na wysokość wydatków

13. Podzadanie jest w budżecie zadaniowym:

- a) drugim szczeblem klasyfikacji
- b) obejmuje większość wydatków bezpośrednich
- c) żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa

14. Macierz poprawności formułowania celów służy:

- a) do określenia struktury zadań, podzadań i działań
- b) do analizy czy zadania mają prawidłowo sformułowane cele
- c) wyznaczenia celów strategicznych na poziomie każdego ministerstwa

15. Miernik jest:

- a) elementem budżetowania zadaniowym dotyczącym pomiaru sprawności,
 - b) narzędziem audytu wewnętrznego sprawdzającym stopień realizacji zadania
 - c) niepotrzebny w planowaniu budżetowym
-

Katalog pytań cd.

16. Główną cechą miernika jest:

- a) odporność na manipulację
- b) charakter pieniężny
- c) brak barier czasowych w pomiarze

17. BUZA jest systemem:

- a) księgowania wydatków w układzie zadaniowym
- b) rozliczania budżetu zadaniowego w zakresie kosztów
- c) obie powyższe odpowiedzi są prawidłowe
- d) żadna z odpowiedzi nie jest prawidłowa

18. Akceptowalność celów oznacza:

- a) zaakceptowanie wyznaczonych przez ministerstwo celów przez społeczeństwo
- b) zaakceptowanie celów przez osoby je realizujące
- c) obie odpowiedzi są prawidłowe

19. Czy cele powinny być sformułowane tak, aby odnosiły się do efektów działań, a nie do działań, które służą ich osiągnięciu?

- a) tak
- b) nie

20. Miarą produktu jest?

- a) zadowolenie społeczeństwa z organizacji Euro 2012 zmierzone ankietą
 - b) liczba wybudowanych stadionów
 - c) średni koszt inwestycji przypadający jeden stadion
-

Odpowiedzi

- **Klucz odpowiedzi:**
 - 1a, 2b, 3a, 4b, 5abefg, 6d, 7c, 8c, 9c,
10b, 11b, 12b, 13c, 14b, 15a, 16a, 17d, 18c,
19a, 20b
-