

Budżet zadaniowy e - szkolenie dla Grupy Zarządzającej

Grupa Zarządzająca

W skład Grupy Zarządzającej wchodzi Dyrektorzy Generalni instytucji będących głównymi dysponentami środków budżetowych

Plan szkolenia

1. Budżet zadaniowy - podstawowe pojęcia i definicje
 2. Ramy prawne budżetu zadaniowego w Polsce
 3. Klasyfikacja zadaniowa
 4. Wieloletni Plan Finansowy Państwa i programy wieloletnie w układzie zadaniowym
 5. Budżet zadaniowy w uzasadnieniu do ustawy budżetowej
 6. Zasady definiowania celów
 7. Zasady definiowania mierników
 8. Zarządzanie budżetem zadaniowym
 9. Audyt i kontrola zarządcza
 10. Plany zadaniowe jednostek gospodarki pozabudżetowej
 11. Stan zaawansowania prac we wdrażaniu budżetu zadaniowego w Polsce
 12. 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.



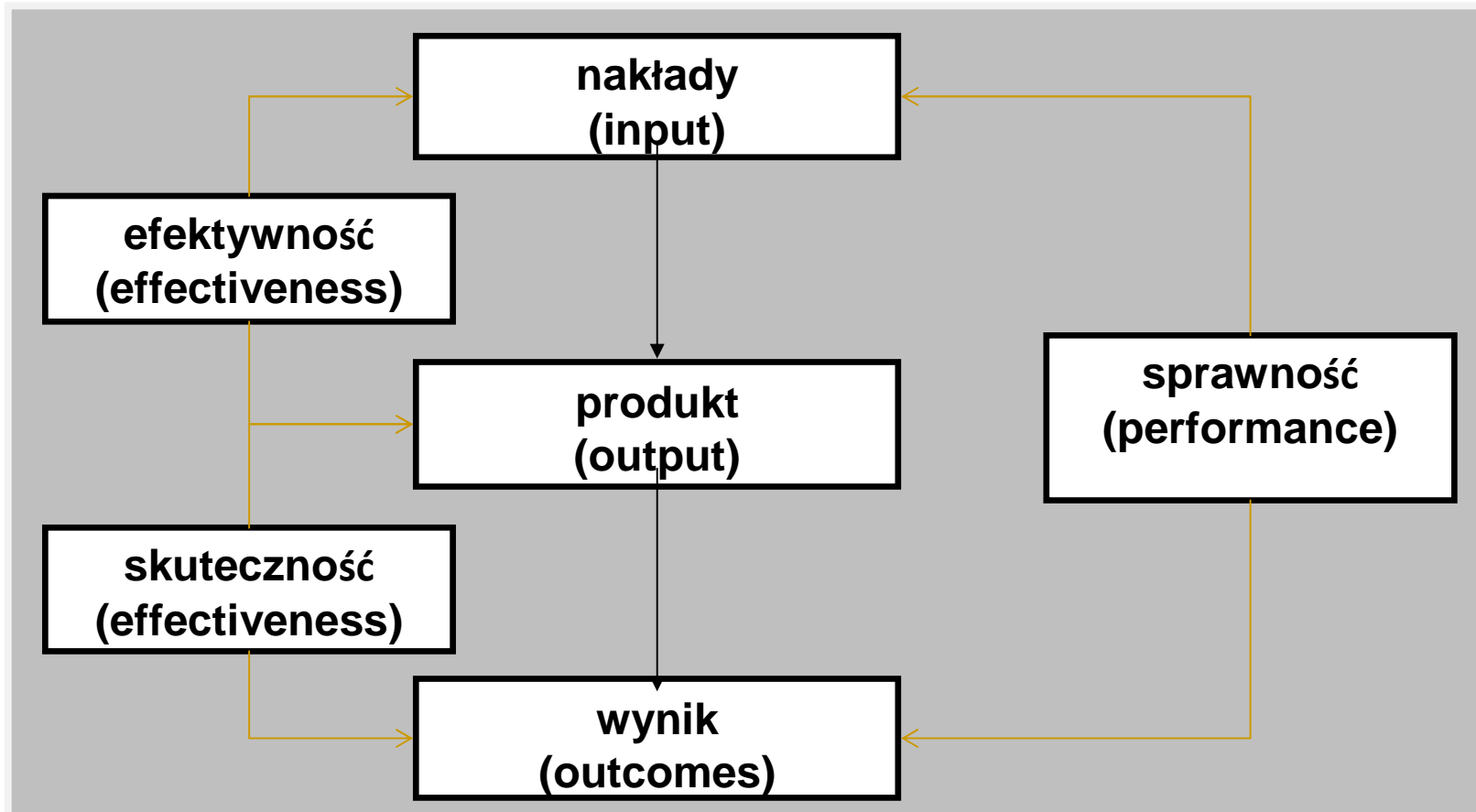
Zgodnie z podejściem NPM

- 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 ujmuje 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:

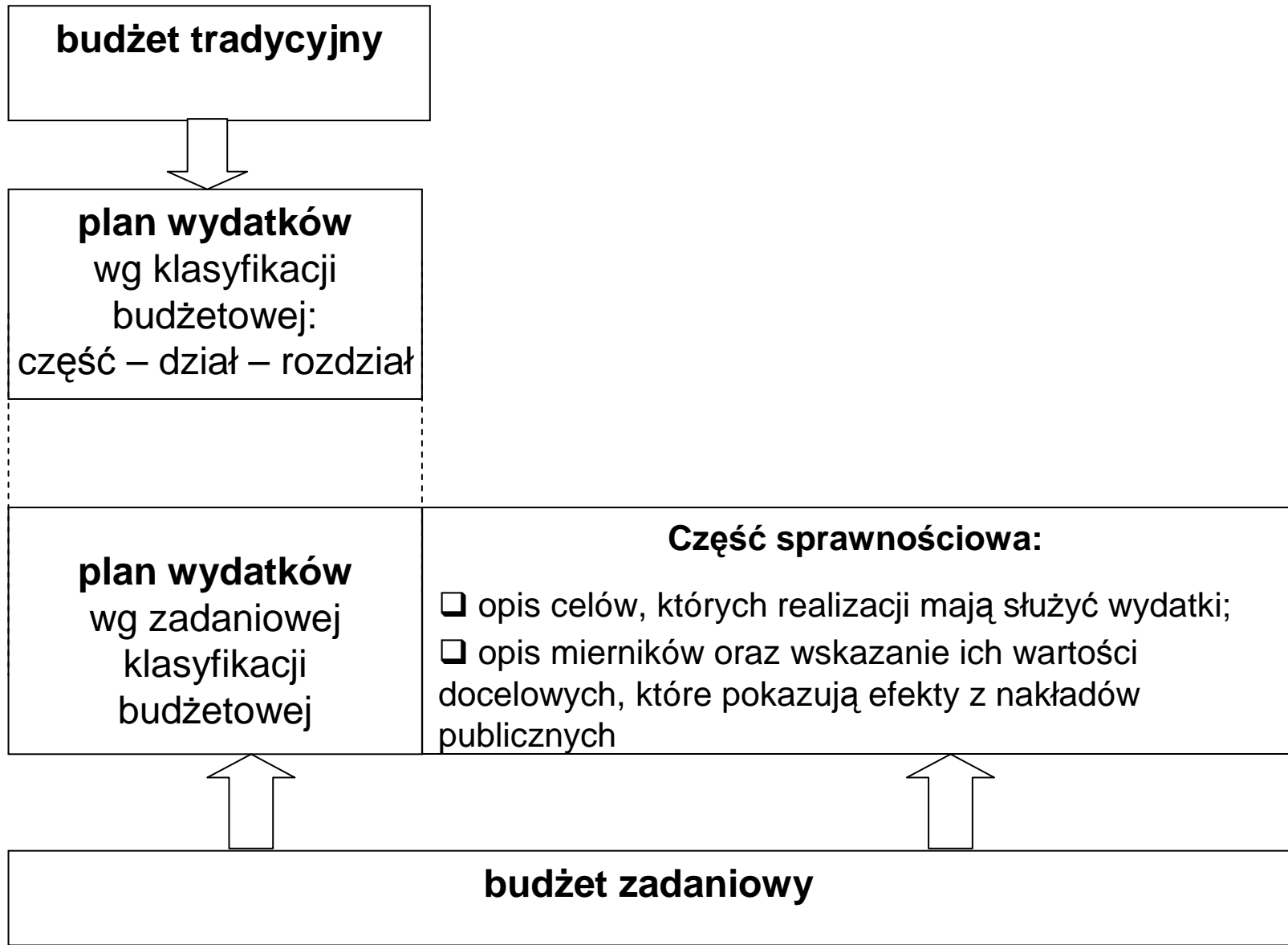
- Jakie zadania są wykonywane (są zaplanowane do wykonania)?
 - Jakie wydatki są przeznaczane na poszczególne zadania w danym roku budżetowym?
 - Jakie cele planuje się osiągnąć realizując poszczególne zadania i jak je zmierzyć?
 - Jakie skutki (rezultaty) ma przynieść realizacja założonych celów? (jakie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

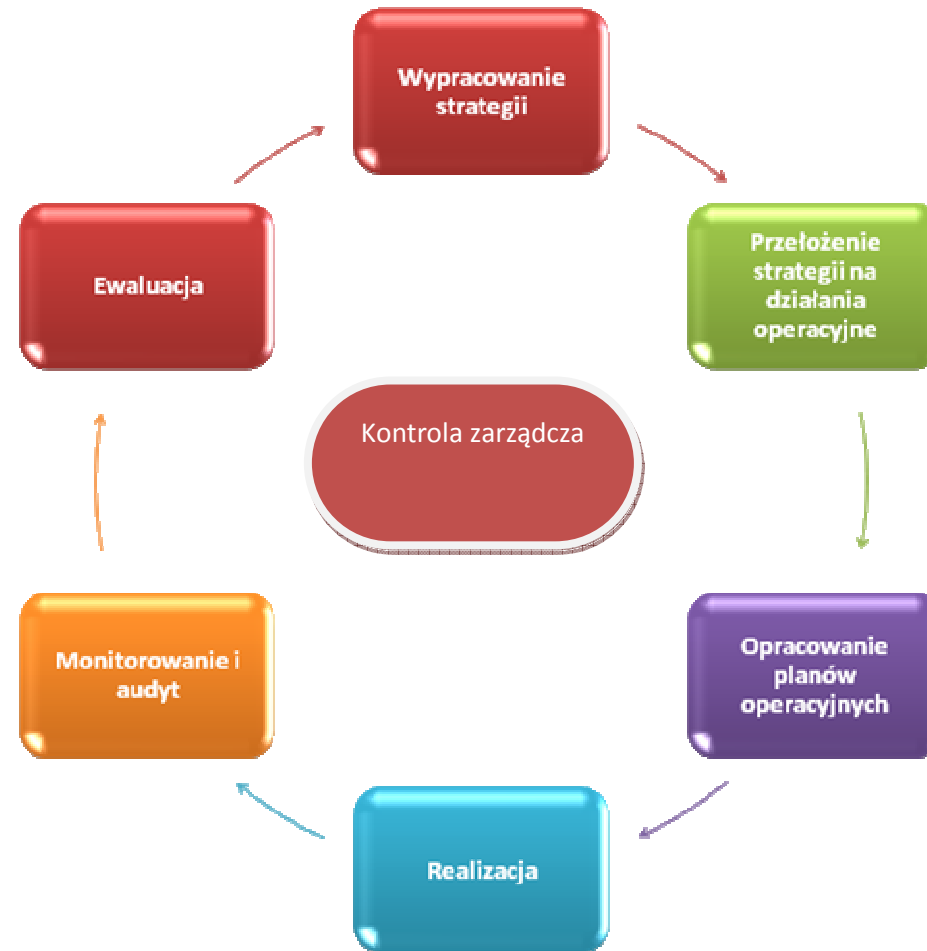
1.3. System zarządzania oparty o budżetowanie zadaniowe

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)

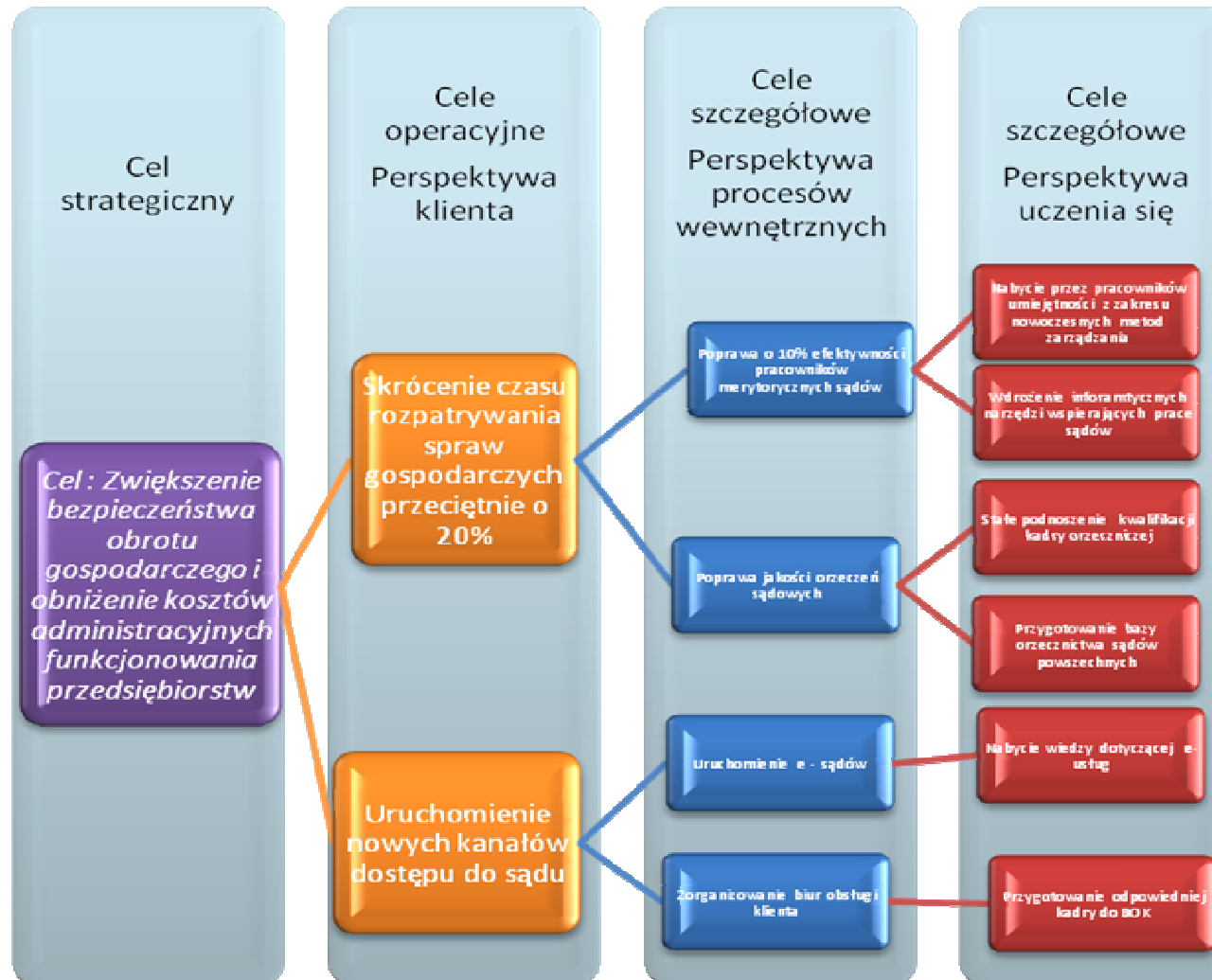
Pozwala na ujmowanie celów operacyjnych i szczegółowych w czterech perspektywach funkcjonowania jednostki:

- 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



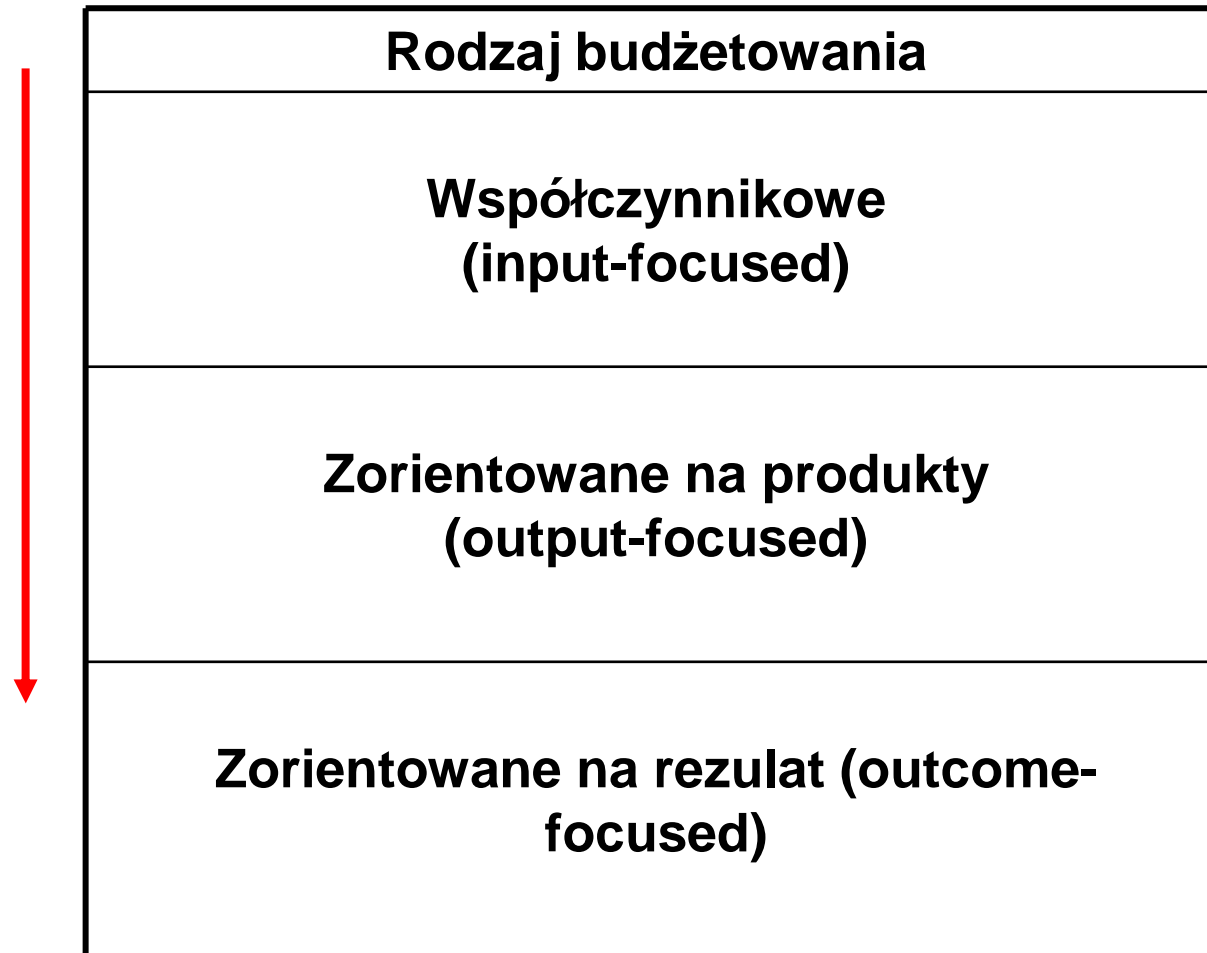
Opracowanie planów operacyjnych

- 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 to 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

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

System zarządzania jednostką

- rekomendacje EIPA

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

System zarządzania jednostką

- rekomendacje EIPA

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

System zarządzania jednostką

Rekomendacje EIPA

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

2. Ramy prawne budżetu zadaniowego w Polsce

2.1. Przepisy obowiązujące do końca 2009

2.2. Nowe ramy prawne budżetu zadaniowego

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:

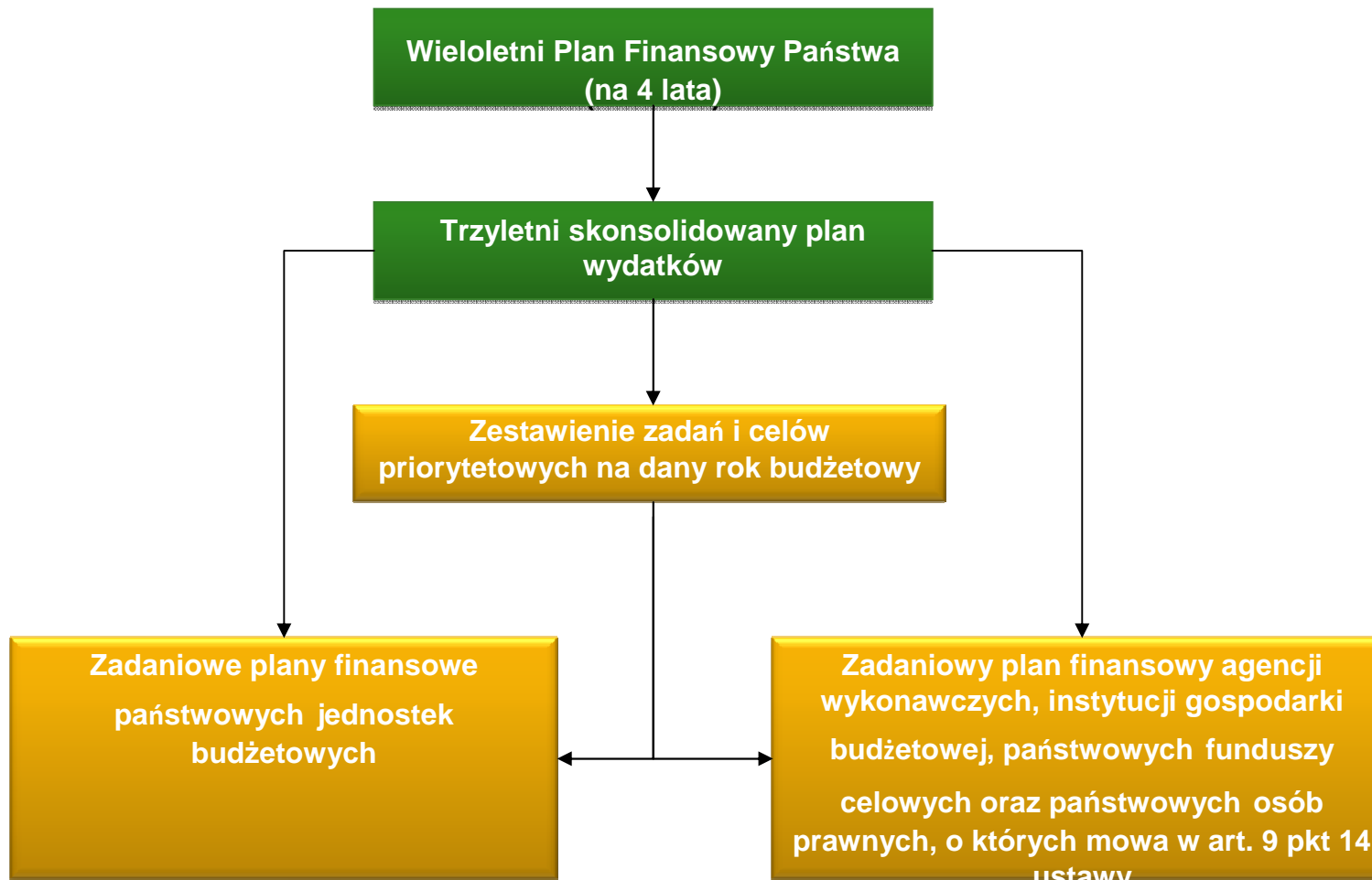
- 1) określenia wysokości tych skutków;
- 2) wskazania źródeł ich sfinansowania;
- 3) **opisu celów nowych zadań i mierników określających stopień realizacji celów.**

(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. Szczeble klasyfikacji zadaniowej

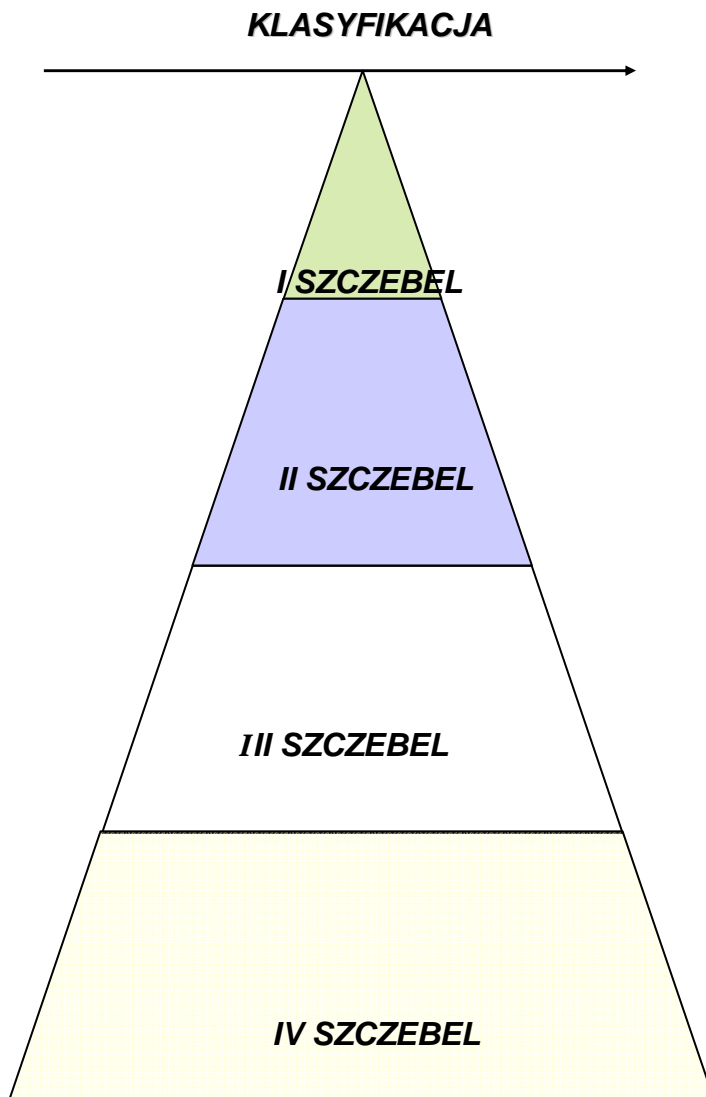
3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

Szczeble klasyfikacji zadaniowej



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

Etapy sporządzenia budżetu zadaniowego na rok 2011

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

3. Klasyfikacja zadaniowa

3.1. Szczeble klasyfikacji zadaniowej

3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

Funkcje państwa

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

Funkcje państwa

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

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

Funkcje państwa

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

Funkcje państwa (c.d.)

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

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

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;**
-

Zadania – kryteria wyodrębnienia

- Kryterium podmiotowe
 - Kryterium zadaniowe
 - Kryterium funkcjonalne
-

Zadania – układ podmiotowy (przykład - funkcja 1)

| | |
|-------|--|
| 1. | Zarządzanie państwem |
| 1.1. | Obsługa merytoryczna, techniczna i kancelaryjno-biurowa Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej |
| 1.2. | Obsługa Parlamentu i jego organów w zakresie merytorycznym, organizacyjnym, finansowym i technicznym |
| 1.3. | Obsługa merytoryczna, techniczna i kancelaryjno-biurowa Prezesa Rady Ministrów i Rady Ministrów |
| 1.4. | Obsługa Trybunału Konstytucyjnego w zakresie merytorycznym, organizacyjnym, finansowym i technicznym |
| 1.5. | Organizacja i przeprowadzanie wyborów |
| 1.6. | Nadzór nad systemem zamówień publicznych |
| 1.7. | Ocena działalności organów administracji publicznej, Narodowego Banku Polskiego oraz jednostek organizacyjnych wydających środki publiczne z punktu widzenia ustawowych kryteriów NIK |
| 1.8. | Działalność w zakresie ochrony wolności słowa, prawa do informacji oraz interesu publicznego w radiofonii i telewizji |
| 1.9. | Gromadzenie i zarządzanie dokumentami organów bezpieczeństwa państwa oraz organów bezpieczeństwa III Rzeszy Niemieckiej i Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich sporządzonymi od 1 września 1939 r. do 31 lipca 1990 r., prowadzenie śledztw w sprawie zbrodni nazistowskich, komunistycznych, zbrodni przeciwko ludzkości i innych, działalność lustracyjna |
| 1.10. | Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego |

Zadania – układ funkcjonalny (przykład - funkcja 3)

| | |
|-------------|--|
| 3. | Działalność edukacyjna, wychowawcza i opiekuńcza państwa |
| 3.1. | Podnoszenie poziomu jakości kształcenia i kadr |
| 3.2. | Zapewnienie powszechności kształcenia |
| 3.3. | Działalność opiekuńczo-wychowawcza |
| 3.4. | Edukacja dzieci i młodzieży |
| 3.5. | Wsparcie procesu nauczania |
| 3.6. | Kształcenie zawodowe |
| 3.7. | Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego |

Zadania – układ zadaniowy (przykład - funkcja 2)

| | |
|------|---|
| 2. | Bezpieczeństwo wewnętrzne i porządek publiczny |
| 2.1. | Ochrona obywateli i utrzymanie porządku publicznego |
| 2.2. | Redukowanie przestępczości i poprawa społecznego poczucia bezpieczeństwa |
| 2.3. | Strzeżenie praworządności i czuwanie nad ściganiem przestępstw |
| 2.4. | Ochrona przeciwpożarowa, działalność ratowniczo-gaśnicza oraz zapobiegawcza |
| 2.5. | Obrona cywilna i zarządzanie kryzysowe |
| 2.6. | Zapewnienie bezpieczeństwa najważniejszym osobom, obiektom i urządzeniom w państwie |
| 2.7. | Ochrona granicy państwowej i kontrola ruchu granicznego |
| 2.8. | Informatyzacja działalności i budowa społeczeństwa informacyjnego |

Funkcja 22

| | |
|-------|---|
| 22. | Planowanie strategiczne oraz obsługa administracyjna i techniczna |
| 22.1. | Koordinacja merytoryczna działalności, planowania strategicznego i operacyjnego |
| 22.2. | Obsługa administracyjna |
| 22.3. | Obsługa techniczna |

3. Klasyfikacja zadaniowa

3.1. Szczegole klasyfikacji zadaniowej

3.2. Funkcje państwa

3.3. Zadania

3.4. Podzadania

3.5. Działania

Podzadanie

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

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

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

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

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 |

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

4.1. Definicja i istota WPF

4.2. Powiązanie WPF z budżetem Państwa

4.3. Programy wieloletnie

4.4. Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego

Wieloletni Plan Finansowy Państwa

Definicja - art. 103 ustawy o finansach publicznych

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

Wieloletni Plan Finansowy Państwa

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

Wieloletni Plan Finansowy Państwa

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

Wieloletni Plan Finansowy Państwa określa:

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

Wieloletni Plan Finansowy Państwa określa:

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

Wieloletni Plan Finansowy Państwa procedura:

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

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

4.1. Definicja i istota WPF

4.2. Powiązanie WPF z budżetem Państwa

4.3. Programy wieloletnie

4.4. Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego



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 Radę Ministrów Sejmowi, **poziom deficytu** nie może być większy niż poziom deficytu ustalony na ten rok budżetowy w Wieloletnim Planie Finansowym Państwa.
 3. W szczególnie uzasadnionych przypadkach możliwe jest uwzględnienie wyższego poziomu deficytu. W tym przypadku Rada Ministrów jest obowiązana przedstawić Sejmowi szczegółowe wyjaśnienie.
-

Powiązanie WPFPP z budżetem państwa

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

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

4.1. Definicja i istota WPF

4.2. Powiązanie WPF z budżetem Państwa

4.3. Programy wieloletnie

4.4. Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego



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 WPF

4.2. Powiązanie WPF z budżetem Państwa

4.3. Programy wieloletnie

4.4. Korzyści ze stosowania wieloletniego planowania budżetowego



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.
-

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 **dotacje** na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji oraz wydatków na **programy wieloletnie**.

Informacja przedstawiana Sejmowi oraz NIK powinna zawierać

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

6. Zasady definiowania celów

6.1. Zasady ogólne

6.2. Rekomendacje EIPA

6.3. Standard formułowania celów dla jednostek sektora publicznego



Cele

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

Cel a środek

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

6. Zasady definiowania celów

6.1. Zasady ogólne

6.2. Rekomendacje EIPA

6.3. Standard formułowania celów dla
jednostek sektora publicznego

Rekomendacje EIPA

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

Rekomendacje EIPA

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

Rekomendacje EIPA

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

6. Zasady definiowania celów

6.1. Zasady ogólne

6.2. Rekomendacje EIPA

6.3. Standard formułowania celów dla jednostek sektora publicznego



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

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

1. Adekwatność celów zadaniowego planu wydatków do uwarunkowań społeczno gospodarczych

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

Zgodność celów BZ z celami zawartymi w dokumentach strategicznych

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

3. Szczegółowe standardy definiowania celów w zadaniowym planie wydatków

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

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

7. Zasady definiowania mierników

7.1. Zasady ogólne

7.2. Rekomendacje EIPA

7.3. Klasyfikacja mierników

Główne kroki przy tworzeniu i korzystaniu z systemu mierników

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

Generalne problemy związane z mierzeniem zadań w sektorze publicznym

Problemy przy opracowywaniu

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

Generalne problemy związane z mierzeniem efektywności

Problemy przy wdrażaniu

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

Mierzenie realizacji zadań publicznych

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

Mierniki w budżecie zadaniowym

W budżecie zadaniowym dla każdego miernika należy podać:

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

Mierniki w budżecie zadaniowym

Zadanie – od 1 do 4 mierników

Podzadanie – 1 miernik

7. Zasady definiowania mierników

7.1. Zasady ogólne

7.2. Rekomendacje EIPA

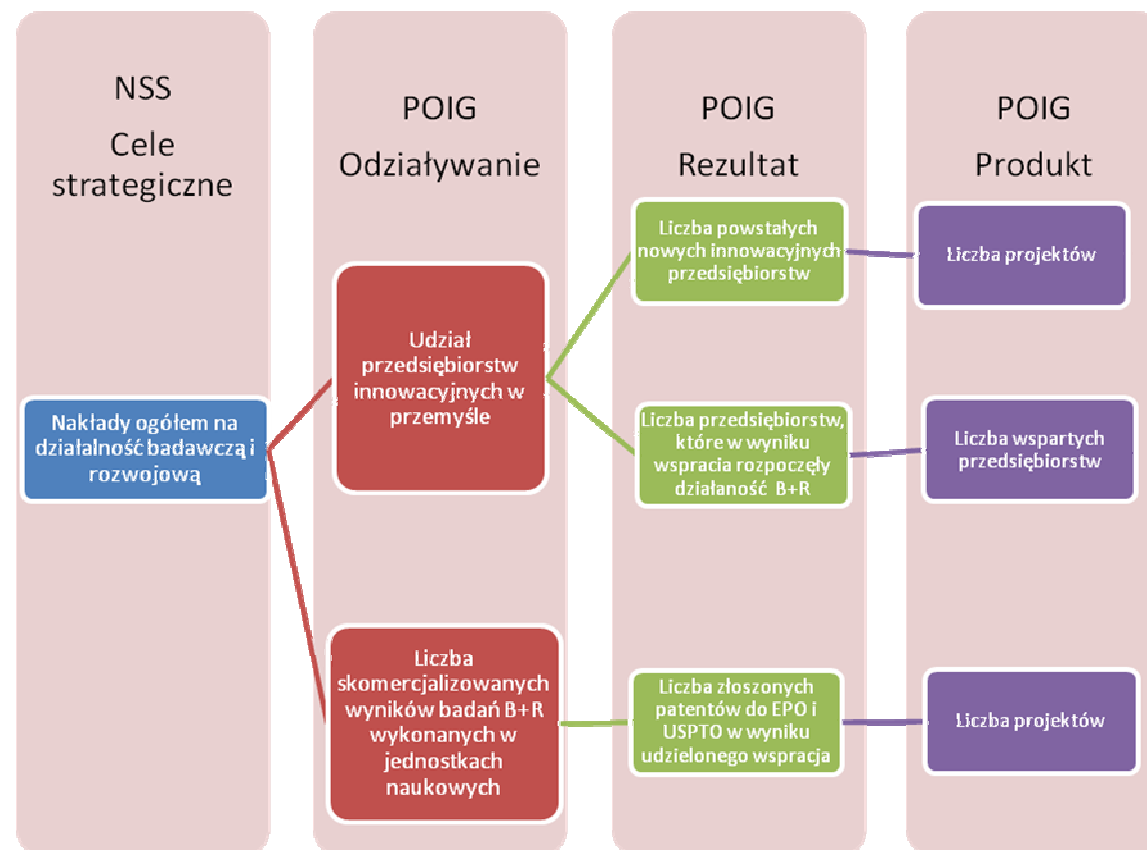
7.3. Klasyfikacja mierników



Rekomendacje EIPA

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

Program operacyjny Innowacyjna Gospodarka - przykład logicznego powiązania mierników



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



Rekomendacje EIPA

2. Mierniki mierzą stopień realizacji celów. Muszą być zatem z nim spójne.
3. W celu zapewnienia właściwych powiązań pomiędzy miernikami a celami oraz budowy logicznego wzajemnie powiązanego systemu mierników powinny być one definiowane na etapie budowy map strategii.
4. Zdefiniowane mierniki powinny: koncentrować się na kliencie / interesariuszu oraz stymulować do podejmowania 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

7.3. Klasyfikacja mierników



Klasyfikacja mierników

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

Przykład

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

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

Przykład

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

Klasyfikacja mierników

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

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

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

Mierniki produktu

Mierniki produktu – mierzą stopień wykonania celów operacyjnych.

Przykładowe mierniki produktu:

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

Mierniki rezultatu

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

Przykładowe mierniki rezultatu:

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

Mierniki oddziaływania

Mierniki oddziaływania – mierzą długofalowe, zbiorcze konsekwencje realizacji zadania.

Przykładowe mierniki oddziaływania:

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

Powiązanie pomiędzy poszczególnymi rodzajami mierników

- **Produkt** - liczba przeszkolonych bezrobotnych;
 - **Rezultat** - liczba bezrobotnych, którzy znaleźli pracę po 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. Zarządzanie budżetem zadaniowym

8.1. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.2. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.3. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/ podzadania/działania

8.4. Monitoring i audyt budżetu zadaniowego

Podstawy prawne

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

Ustawa o Radzie Ministrów

Art. 34.

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

W szczególności w tym zakresie:

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

Nowa ustawa o finansach publicznych

Dysponenci części budżetowych sprawują nadzór i kontrolę:

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

Przedmiotem nadzoru i kontroli, jest w szczególności:

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

(art. 175 ust. 1 i 2 ustawy)

Obowiązki

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

8. Zarządzanie budżetem zadaniowym

8.1. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.2. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.3. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/
podzadania/działania

8.4. Monitoring i audyt budżetu zadaniowego

Dostosowanie budżetu zadaniowego do uchwalonej ustawy budżetowej

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

Dostosowanie budżetu zadaniowego do układu wykonawczego budżetu. Kolejność działań.

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

Zdefiniowanie tabel powiązań budżetu tradycyjnego a budżetu zadaniowym - Wariant I

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

Zdefiniowanie tabel powiązań budżetu tradycyjnego z budżetu zadaniowym - Wariant II

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

Zmiany planu

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



8. Zarządzanie budżetem zadaniowym

8.1. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.2. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.3. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/ podzadania/działania

8.4. Monitoring i audyt budżetu zadaniowego

Przypisanie odpowiedzialności za zadania / podzadania / działania

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

Plany działalności departamentów / wydziałów

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

Proponowana przez EIPA zawartość planów działalności

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

Logika definiowania działań i produktów w planie działalności – dobre wzorce

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

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

Cel poddziałania „Dodatki mieszkaniowe”

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

poprzez

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

tak, aby

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

8. Zarządzanie budżetem zadaniowym

8.1. Obowiązki dysponenta wynikające z przepisów

8.2. Aktualizacja budżetu zadaniowego

8.3. Przypisanie odpowiedzialności za zadania/podzadania/działania

8.4. Monitoring i audyt budżetu zadaniowego

Monitorowanie

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

System monitorowania budżetu zadaniowego powinien:

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

9. Audyt i kontrola zarządcza

9.1. Audyt efektywnościowy

9.2. 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.
-

9. Audyt i kontrola zarządcza

9.1. Audyt efektywnościowy

9.2. 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

10. Plany zadaniowe jednostek gospodarki pozabudżetowej

10.1. Podstawy prawne

10.2. Zadaniowe plany kosztów jednostek

10.3. 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
-

10. Plany zadaniowe jednostek gospodarki pozabudżetowej

10.1. Podstawy prawne

10.2. Zadaniowe plany kosztów jednostek

10.3. 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. L 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.
-

10. Plany zadaniowe jednostek gospodarki pozabudżetowej

10.1. Podstawy prawne

10.2. Zadaniowe plany kosztów jednostek

10.3. 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).
-

11. Stan zaawansowania prac we wdrażaniu budżetu zadaniowego w Polsce

11.1. Dotychczas zrealizowane prace

11.2 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 równoległe 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.
-

11. Stan zaawansowania prac we wdrażaniu budżetu zadaniowego w Polsce

11.1. Dotychczas zrealizowane prace

11.2 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.**

12. 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;
-

12. 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

■ SŁOWACJA

1. Podstawowe elementy budżetu zadaniowego na Słowacji:

- a) kapitoły, zadania i poddziałania,
- b) misje, programy i zadania,
- c) kapitoły, programy, zadania,
- d) misje, funkcje i programy.

2. Programy:

- a) zawierają tylko cele operacyjne i mierniki rezultatów,
- b) mogą być ministerialne i międzyministerialne,
- c) zawsze są czasowo zdeterminowane.

3. Matryca logiczna:

- a) znajduje się na poziomie zadań,
- b) niezbędna tylko podczas opracowania budżetu zadaniowego,
- c) zapewnia sprawną realizację zamierzonych działań i służy do stałego monitorowania przebiegu zdarzeń.

4. Planowanie wieloletnie:

- a) pierwszy okres ustalono na lata 2008-2011,
- b) oznacza rezygnację z opracowywania budżetów jednorocznych,
- c) zawiera zamknięte limity dotyczące programów,
- d) zapewnia ciągłość w prowadzonej polityce oraz generalny przegląd działań państwa.

5. Prace nad wprowadzeniem budżetu zadaniowego na Słowacji:

- a) rozpoczęły się w połowie lat 90. ubiegłego wieku,
 - b) wiązały się z przeprowadzeniem projektów pilotażowych,
 - c) zakończyły się w ciągu dwóch lat
-

Katalog pytań cd

■ FRANCJA

6. Podstawą francuskiej reformy finansów publicznych jest

- a) nowa ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych,
- b) zmiana struktury budżetu państwa,
- c) zmiana struktury budżetu jednostek samorządu terytorialnego,
- d) wprowadzenie rachunkowości kasowej.

7. LOLF:

- a) jest to skrót nazwy nowej ustawy budżetowej,
- b) nazwa francuska to *la loi organique relative aux lois de finances*,
- c) to skrót dla ustawy, która pojawiła się w Dzienniku Urzędowym w 2003 roku, a następnie przez cztery lata przygotowywano się do wprowadzenia w życie wszystkich jej artykułów.

8. Na strukturę budżetu zadaniowego we Francji składają się:

- a) misje, zadania i poddziałania,
- b) misje, programy i zadania,
- c) misje, działania i poddziałania,
- d) misje, funkcje i programy.

9. Pod pojęciem misji rozumie się:

- a) główne obszary polityki państwa w terenie,
- b) obszary dotyczące kilku ministerstw,
- c) główny element struktury budżetu zadaniowego we Francji,
- d) obszar polityki, który może być dowolnie modyfikowany przez Parlament podczas procedury opracowania budżetu.

10. Podczas procedury przygotowywania budżetu państwa, Parlament posiada największe uprawnienia do wprowadzania poprawek w zakresie:

- a) funkcji,
 - b) misji,
 - c) programów,
 - d) działań.
-

Katalog pytań cd

11. Parlamentaryzm zracjonalizowany to:

- a) termin powstały za czasów III i IV Republiki,
- b) oznacza wzrastającą rolę Parlamentu w procedurze budżetowej,
- c) rozpowszechnił się za czasów prezydentury Ch. de Gaulle'a,
- d) pojawił się razem z opracowaniem ustawy LOLF.

12. Polityki horyzontalne, są to obszary działania państwa, które:

- a) zawierają programy znajdujące się w obrębie różnych misji,
- b) mają inną strukturę niż misje,
- c) posiadają kilku ministrów odpowiedzialnych za realizację polityki.

13. Podział środków w obrębie programów następuje ze względu na:

- a) tylko rodzaj,
- b) tylko przeznaczenie,
- c) rodzaj i przeznaczenie środków.

14. Cele rozpatruje się według następujących kategorii:

- a) z punktu widzenia pracodawcy i pracownika,
- b) z punktu widzenia płatnika, podatnika i użytkownika,,
- c) z punktu widzenia obywatela, użytkownika i podatnika.

15. PAP:

- a) są to Roczne Raporty Rezultatów,
 - b) przygotowywane są po zakończeniu roku budżetowego,
 - c) zawierają opis programów, wielkość wydatków, liczbę przypisanych etatów z wynagrodzeniami, informacje o użytkownikach.
-

Katalog pytań cd

■ STANY ZJEDNOCZONE

16. Do podstawowych dokumentów w amerykańskiej procedurze budżetowej należą:

- a) Roczne Raporty Rezultatów,
- b) Roczne Projekty Rezultatów,
- c) prognozy dot. wydatków, budżet sensu stricto, dokładne tabele przedstawiających wydatki w szczegółowym ujęciu,
- d) Roczna Deklaracja Wyników.

17. Government Performance and Results Act:

- a) uchwalony piętnaście lat przed pełnym wdrożeniem budżetu zadaniowego,
- b) był inspirowany rozwiązaniami zarządzania zadaniowego i budżetowania w Nowym Yorku,
- c) celem GPRA było zwiększenie efektywności wydatkowania funduszy na szczeblu centralnym.

18. Elementy reformy procesu budżetowego:

- a) planowanie strategiczne, planowanie jednoroczne, raporty dotyczące wykonania zadań,
- b) planowanie wieloletnie i jednoroczne,
- c) wprowadzenie rachunkowości memoriałowej oraz planowania wieloletniego,

19. Budżet sensu stricto składa się z:

- a) tylko elementów charakterystycznych dla budżetu zadaniowego,
- b) ogólnego omówienia zasad planowania zadaniowego, polityki rządu w powiązaniu z budżetem, strony dochodów budżetu (wraz z omówieniem deficytu i długu publicznego),
- c) prezentacji działań państwa w ujęciu podmiotowym i przedmiotowym.

20. Program Assesment Rating Tool:

- a) związany jest z ujęciem podmiotowym szczegółowym,
 - b) jest narzędziem dla potrzeb ewaluacji,
 - c) przy jego zastosowaniu każdy program otrzymuje jedną z sześciu ocen.
-

Odpowiedzi

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