Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 37/2011

Elżbieta Wansacz
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

Budżetowanie zadaniowe w jednostkach samorządu lokalnego

Streszczenie. *W artykule przybliżono istotę i sposób wdrażania budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu lokalnego. Omówiono cechy budżetu zadaniowego oraz jego zastosowanie w procesie zarządzania gminą. Porównano tradycyjny budżet z budżetem opracowanym według zadań. Zwrócono uwagę na wady i zalety budżetowania zadaniowego. Podkreślono jego rolę jako narzędzia zarządzania.*

Słowa kluczowe: *finanse samorządowe, budżetowanie, budżet zadaniowy*

1. Wprowadzenie

Zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego jest procesem realizacji celów, jakie dana społeczność lokalna uznaje za priorytetowe i konieczne. Lokalna władza stara się im sprostać, wykorzystując dostępne zasoby. Zarządzanie jednostką samorządu jest ściśle powiązane z zarządzaniem jej finansami i prowadzeniem gospodarki finansowej. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych[1] narzuca zasady jawności i przejrzystości finansów publicznych. Tradycyjne budżety jednostek samorządu terytorialnego często są mało czytelne, brakuje w nich ukierunkowania na poszczególne zadania, co powoduje trudności w efektywnym zarządzaniu środkami publicznymi. Nowa metoda opracowywa-

[1] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240.

nia budżetu według zadań jest wprowadzana w polskich samorządach. Celem artykułu jest odpowiedź na następujące pytania: Jak wprowadzić i realizować budżet zadaniowy w gminie? Jak planować wydatki i dochody gminy? Od czego gminy powinny zacząć planowanie? Czy budżety zadaniowe spełniają swoje zadanie? Jakie korzyści może przynieść planowanie zadań? Dlaczego brakuje budżetów zadaniowych w gminach?

2. Geneza budżetu zadaniowego w Polsce

Teoretyczną podstawą dla budżetu zadaniowego jest koncepcja tzw. New Public Management, której początki sięgają lat 60. XX w., a od ponad 25 lat była popularna na zachodzie Europy i w Stanach Zjednoczonych. Po 1989 r. idee New Public Management zaczęto przenosić na grunt polski. Inicjatorami byli doradcy zagraniczni, którzy wspierali działania samorządów. Idea New Public Management była początkowo określana jako przedsiębiorcze zarządzanie instytucjami publicznymi, przeciwstawiane zbiurokratyzowanemu zarządzaniu opartemu na hierarchicznej strukturze organów władzy oraz ich funkcjonalnej specjalizacji. W procesie doskonalenia systemu zarządzania, w sektorze publicznym zaczęto stosować metody i techniki zarządzania przeniesione z sektora prywatnego, nastąpiło też otwarcie na sektor organizacji non profit oraz włączenie ich do realizacji zadań publicznych[2]. Koncepcja ta traktuje jednostki administracji publicznej jako dostawców specyficznych usług, a nie jako sformalizowane urzędy, wykonujące, przypisane prawem, biurokratyczne działania.

Wprowadzanie budżetu zadaniowego w Polsce rozpoczęto 1994 r. w Krakowie, reformą metody planowania wydatków. Kolejnymi dużymi miastami były Lublin, Szczecin i Poznań. Przeprowadzone w latach 90. wdrożenia budżetu zadaniowego były możliwe dzięki realizacji programów finansowanych przez Agencję Rozwoju Międzynarodowego USAID oraz brytyjski fundusz Know-How Fund[3].

W latach 2002–2003 był realizowany Program Rozwoju Instytucjonalnego, adresowany do urzędów administracji publicznej. Objęto nim 30 jednostek samorządu terytorialnego oraz 3 urzędy wojewódzkie.

W 2009 r. budżet zadaniowy wdrażono w 6 powiatach i 11 gminach województwa zachodniopomorskiego, realizując projekt finansowany w ramach Priorytetu V (Dobre Rządzenie), Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Prace wdrożeniowe są realizo-

[2] D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 1994, s. 511.

[3] *Budżet władz lokalnych*, red. S. Owsiak, PWE, Warszawa 2002, s. 131.

wane przez zespół pracowników Uniwersytetu Szczecińskiego pod kierunkiem prof. T. Lubińskiej[4].

W procesie tworzenia budżetu zadaniowego na szczeblu samorządowym dużą wagę przywiązuje się do konsultacji społecznych, opisu dokonanych wyborów, proponując wariantowe prezentacje[5]. Samorządy gminne w różnym zakresie stosują budżet zadaniowy: w pojedynczych dziedzinach, np. dla samego urzędu gminy, lub w pełnym zakresie, gdy budżet zadaniowy obejmuje urząd oraz wszystkie podległe mu jednostki organizacyjne. Wdrożenie budżetu zadaniowego jest przełomowym przedsięwzięciem w zakresie reformy finansów publicznych. Wdrożenie budżetu zadaniowego we wszystkich jednostkach samorządu terytorialnego planowane jest od 2012 r. Wiele samorządów na szczeblu gminnym, powiatowym i wojewódzkim już od kilku lat z własnej inicjatywy podejmuje próbę wdrożenia budżetu zadaniowego, jako mechanizmu usprawniającego system wydatkowania środków publicznych.

3. Istota budżetu zadaniowego

Budżet zadaniowy jest planem finansowym gminy lub innej jednostki samorządu terytorialnego, przygotowanym w postaci zadań. Każde zadanie ma przypisane określone cele i mierniki, za pomocą których można sprawdzić stopień realizacji danego zadania. Budżet zadaniowy pomaga w ustaleniu, które z zadań są najważniejsze w realizacji określonych celów oraz czy zostały one wykonane i w jakim stopniu. Dotychczasowa klasyfikacja budżetowa zmienia się w nową klasyfikację opartą na zadaniach.

Istotą budżetu zadaniowego jest zarządzanie działalnością gminy poprzez ujęcie tej działalności w zadania. Dotyczy to zarówno wykonywanych przez gminę kompetencji ustawowych, obowiązków zleconych przez administrację rządową, jak i innych wynikających z woli samorządu, określanych na podstawie priorytetów zawartych w programie gospodarczym oraz potrzeb mieszkańców[6]. Budżet zadaniowy wprowadza zarządzanie wydatkami publicznymi, poprzez cele odpowiednio skonkretyzowane i zhierarchizowane, na rzecz osiągania określonych efektów, mierzonych za pomocą ustalonego systemu mierników[7].

---

[4] www.efs.gov.pl (10.10.2011).

[5] E. Chojna-Duch, *Polskie prawo finansowe. Finanse publiczne*, LexisNexis, Warszawa 2006, s. 254.

[6] *Budżet zadaniowy. Wprowadzenie do metodologii*, www.portal.wsiz.rzeszow.pl/plik.aspx?id=2755 (11.10.2011).

[7] T. Lubińska, A. Lozano Platonoff, T. Strąk, *Budżet zadaniowy – racjonalność – przejrzystość – skuteczność*, „Ekonomista" 2006, nr 5, s. 647.

Budżetowanie zadaniowe jest przeciwieństwem tradycyjnego układu podziału klasyfikacji budżetowej: dział – rozdział – paragraf. Pozwala na lepszą alokację zasobów finansowych i rzeczowych, a w rezultacie na lepsze zaspokojenie potrzeb mieszkańców. Odpowiada na zapisy ustawowe dotyczące celowości wydatkowania środków finansowych gminy. Wiąże konkretny wydatek z zadaniem, które gmina realizuje na rzecz społeczności lokalnej, oraz pomaga w wyborze najlepszego sposobu realizacji zadania. Poprzez układ zadaniowy budżet staje się czytelny i przejrzysty, zrozumiały dla jego wykonawców – pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych gminy, radnych – i wszystkich mieszkańców gminy. Pozwala radnym, pracownikom i mieszkańcom brać udział w tworzeniu budżetu, co powoduje zwiększenie poczucia faktycznej odpowiedzialności za realizację zadań.

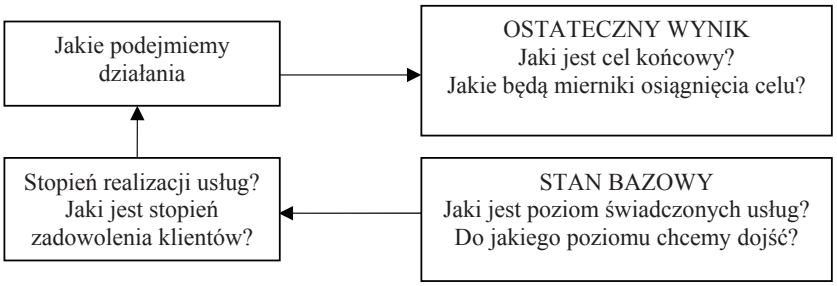
Budżet zadaniowy jest układem zadań, podzadań oraz działań, dla których wyznaczymy cele i wskaźniki zakładanego poziomu osiągnięcia celu. Budżet jest tworzony w ujęciu wieloletnim, minimum trzyletnim. Posiada narzędzia ewaluacji i monitoringu, pozwalające na dopilnowanie skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Stworzenie budżetu zadaniowego wiąże się z identyfikacją wszystkich zadań realizowanych przez jednostkę samorządu terytorialnego i ich odpowiednim zapisaniem do budżetu. Zadania, które nie przyczyniają się do realizacji celu, jaki sobie postawiła jednostka, podlegają wyłączeniu z budżetu. Pozostałe zadania zostają uszczegółowione, opisane, zmierzone. Cele są ustalane w dokumentach strategicznych ogólnych i tematycznych, takich jak strategia rozwoju gminy, strategia rozwoju turystyki, oraz wymaganych przy pozyskiwaniu środków unijnych w ramach programów rozwoju lokalnego i planów odnowy miejscowości. Ważnym elementem budżetu zadaniowego są koszty. Dla każdego zadania są określane nie tylko koszty bezpośrednie, tj. takie, które można w całości przypisać do danego zadania, ale także koszty pośrednie.

4. Tworzenie budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego

Przystępując do tworzenia budżetu zadaniowego, należy zebrać informacje dotyczące obecnego stanu zadań gminy, tj. informacje o budżecie gminy, jego powiązaniu z zakresem działalności w cigu ostatnich lat, informacje o poziomie świadczonych usług oraz informacje o strategicznych działaniach. Ważnym elementem jest także ocena usług świadczonych przez dany wydział jednostki samorządu terytorialnego. Wyznaczenie poziomów wyjściowych, które będą opisywać aktualny stan świadczonych usług, powinno się koncentrować na ocenie następujących zakresów: sposobu i warunków świadczonych usług, do-

stępności dla mieszkańców, jakości i kosztach usług oraz poziomie zadowolenia mieszkańców.

Na podstawie wyników oceny tych zakresów przygotowywany jest raport, który opisuje stan faktyczny pracy i świadczenie usług przez dany wydział gminy. W dalszym etapie pracy pomoże on zdefiniować program i zadania oraz określić dla nich mierniki. Przygotowany raport pozwala określić parametry charakteryzujące usługi, a następnie wyznaczyć pierwsze (bazowe) wskaźniki. Wskaźniki te będą służyć do mierzenia postępu w kolejnych latach. Następnym etapem jest poprawianie działań programu. Podstawowym sposobem osiągania postępu jest ulepszanie istniejących działań w ramach programu, co nie wiąże się ze znacznymi kosztami. Podnoszenie standardu i zwiększanie podaży usług powinno się odbywać w taki sposób, na jaki pozwolą możliwości finansowe gminy. Istotną czynnością poprzedzającą przygotowanie budżetu zadaniowego powinno być przeanalizowanie dokumentów, o charakterze strategicznym, pod kątem ustalonych w nich priorytetów. Dobór kierunków działań powinien być adekwatny do celów określonych w tych dokumentach (zob. rys. 1).



Rysunek 1. Kierunek prac nad budżetem zadaniowym

Źródło: opracowanie własne.

Do oceny i wartościowania zadań w budżecie nie wystarczy stan bazowy świadczenia i kierunki zmian. Konieczne są także standardy jakości usług. W interesie gminy jest standaryzacja poszczególnych usług. Pracownicy gminni i powołane jednostki muszą się nauczyć stawiania wymagań i ich praktycznej kontroli, dotyczy to zarówno własnych pracowników, jak i podmiotów zewnętrznych świadczących usługi. Społeczność lokalna interesuje się i ocenia wynik końcowy, dlatego dla samorządu są ważne przede wszystkim wyniki bezpośrednie. Jednostka samorządu terytorialnego, jako dostarczyciel usługi, potrzebuje wyników bezpośrednich do dokonywania pomiarów i skuteczności swojego działania (zob. rys. 2).

Rysunek 2. Różnica pomiędzy wynikiem bezpośrednim a wynikiem końcowym

Źródło: opracowanie własne.

Działania, które mają doprowadzić do osiągnięcia wyniku końcowego powinny zostać zebrane i zaprezentowane w powiązanych ze sobą kategoriach. Pomiar stopnia realizacji podstawowego zadania daje odpowiedź na pytanie: jaki jest poziom świadczonych usług?. Właściwie dobrane mierniki do programu dają odpowiedź na pytanie: czy dana usługa osiągnęła proponowane cele? Każdy cel i jego cecha wymaga miary.

5. Cechy budżetu zadaniowego

Budżet zadaniowy powstaje z zadań realizowanych przez gminę. Składa się z zadań określonych i wyliczonych według określonej metody. Do każdego z zadań przyporządkowane są określone wydatki. Posiada narzędzia ewaluacji i monitoringu, które pozwalają na sprawdzenie skuteczności i efektywności podejmowanej przez samorząd interwencji. Za cel działań przyjmuje się stan przyszły, pożądany, realistyczny, osiągalny i określony w czasie, który wychodzi z analizy problemu. Istotnym elementem dla urealnienia rezultatów jest system mierników i wskaźników budżetu. Powinny być one adekwatne, akceptowane, wiarygodne, łatwe do monitorowania oraz odporne na manipulację. Najmniejszym elementem w budżecie zadaniowym jest zadanie. Każde zadanie posiada: charakterystyczną dla siebie nazwę, cel, jaki ma zostać osiągnięty poprzez jego realizację, wynik

ZADANIE: WYDRUK ALBUMU PROMUJACEGO GMINĘ
CEL – promocja gminy
WYNIK – wydruk 1000 sztuk albumu, liczba stron 150, format A3, papier kreda, oprawa twarda itd.
KOSZTY – np. kwota za sztukę wydruku, opracowanie tekstu, tłumaczenia, akcja promocyjna itd.
ODPOWIEDZIALNI – P. Kowalski i wydział promocji gminy
MIERNIKI – liczba instytucji, do których został przekazany album, liczba informacji w mediach, liczba odbiorców akcji promocyjnych, koszt wydruku 1 szt. publikacji itd.

Rysunek 3. Zadanie budżetowe

Źródło: opracowanie własne.

działania, czyli produkt określony ilościowo i jakościowo, koszty niezbędne do realizacji zadania, określenie osób odpowiedzialnych za realizację zadania oraz mierniki i wskaźniki służące do oceny stopnia realizacji zadania (zob. rys. 3).

Przy wyznaczaniu zadań ważne jest rzetelne określenie jego zakresu, czyli potrzeb, na jakie odpowiada i w jakim stopniu je zaspokoi. Zakres zadania nie może być zbyt duży, ze względu na problemy związane z zarządzaniem nim i mierzeniem efektów realizacji. Nie może też być zbyt wąski, bo to prowadzi do rozmycia pomiędzy zadaniami. Zadanie powinno obejmować swym zakresem co najmniej jedną usługę lub grupę usług, może być realizowane w różnych formach: poprzez własne jednostki organizacyjne, zamówienia publiczne, partnerstwo publiczno-prywatne, dotacje oraz porozumienia.

Budżet zadaniowy umożliwia każdemu obywatelowi sprawdzenie, na jakie zadania i cele wydatkowane są pieniądze publiczne, a także, co jest bardzo istotne, jakie są konkretne rezultaty poniesionych wydatków. Dzięki budżetowi zadaniowemu powinna się zwiększyć racjonalność i oszczędność wydatkowania środków budżetowych, a więc także – skuteczność i efektywność działania instytucji administracji publicznej. Budżet zadaniowy planuje wydatki publiczne w perspektywie wieloletniej, dzięki temu można precyzyjniej ustalić wydatki na kolejne lata realizacji zadań, co w wielu przypadkach jest podstawowym warunkiem możliwości pełnej ich realizacji.

6. Główne zalety i wady budżetowania zadaniowego

Korzyścią wynikającą z wdrożenia budżetu zadaniowego jest stworzenie systemu budżetowania mobilizującego administrację publiczną do osiągania lep-

szych wyników w zakresie efektywnego wydatkowania pieniędzy publicznych, a także pozwalającego na obiektywną i miarodajną ocenę stopnia zrealizowanych celów. Nowy sposób przedstawienia budżetu zapewnia konsolidację prezentacji wydatków wielu dysponentów w ramach wspólnie realizowanych celów i zadań przyporządkowanych tym celom, co poprawa koordynację działań i pozwala na identyfikację oraz wyeliminowanie zbędnych wydatków. Budżet zadaniowy jest bardziej czytelny i zrozumiały nie tylko dla urzędników, ale i dla każdego obywatela. Ważnym atutem budżetu zadaniowego jest związane z nim wieloletnie planowanie wydatków – co jest niezbędne w warunkach dużej złożoności i dynamiki czynników i zjawisk wpływających na finanse publiczne.

Budżet zadaniowy pokazuje przejrzyście i precyzyjnie, na co idą środki publiczne. Jego zaletą jest to, że pokazuje: co w gminie zostanie zrobione, dlaczego te, a nie inne zadania będą realizowane, co gmina chce osiągnąć, w jaki sposób będzie realizować zadania, jakie środki są niezbędne do ich realizacji oraz jak można zmierzyć efekty, które gmina chce osiągnąć.

Reforma związana z wdrażaniem budżetu zadaniowego jest procesem wieloletnim i bardzo złożonym. To powoduje, że działania podejmowane na rzecz wprowadzenia budżetowania zadaniowego i planowania wieloletniego wydatków muszą z natury rzeczy trwać wiele lat i nie przynoszą natychmiastowych, spektakularnych efektów. Szczególnej uwagi wymaga długotrwały proces sformułowania odpowiedniej bazy mierników, tak aby można było oceniać efektywność i skuteczność realizacji celów budżetowych gminy miarodajnie i obiektywnie. Ta specyficzność reformy powoduje, że wprowadzenie budżetu zadaniowego jest przedsięwzięciem, które wymaga dużej cierpliwości i pracy, a także odpowiedniej aktywności wszystkich podmiotów zaangażowanych w proces wdrożeniowy. Gminy działają na podstawie przepisów ustawy o finansach publicznych, która określa normy dotyczące sprawozdawczości budżetowej. To powoduje, że nawet jeśli gmina realizuje wskazania zawarte w budżecie zadaniowym, musi sporządzać drugi budżet, tradycyjny.

7. Budżet zadaniowy jako narzędzie zarządzania

Wdrożenie metod budżetowania zadaniowego jest przedsięwzięciem, które swym zasięgiem przekracza granice problemów finansowych. Ostatecznym celem wdrożenia budżetowania zadaniowego jest nie tylko zmiana kształtu budżetu, ale także zmiana sposobu myślenia o funkcjonowaniu instytucji publicznych, w tym samorządu terytorialnego. Dążąc do demokratyzacji procesu budowy i wykonania budżetu przez rozszerzenie kręgu osób biorących udział w procesach decyzyjnych, znajdujących odzwierciedlenie w budżecie, zrywamy z au-

tokratycznym podejściem, w którym budżet jest narzucany wykonawcom przez wąskie grono osób. To buduje odpowiedzialność za wyznaczane cele, podejmowane działania i pieniądz publiczny. Informacja wypływająca z systemu monitoringu i ewaluacji na podstawie analizy i oceny wartości wskaźników i mierników może stanowić punkt wyjścia podejmowanych przez decydentów decyzji zarządczych. Budżet zadaniowy pozwala na zarządzanie zintegrowane jednostką samorządu terytorialnego – poprzez realizację celów długoterminowych, które są realizowane przy ekonomicznym wykorzystaniu dostępnych zasobów i środków. Plany długookresowe wytyczają zasadnicze kierunki działania i określają ogólne cele gminy. Nowoczesne budżetowanie powinno wykorzystać zasadę związania celów i środków oraz stworzyć podstawę do efektywnego zarządzania. Efektywne zarządzanie polega na właściwym wyborze i sprecyzowaniu zapisu celów, wyborze ekonomicznych sposobów ich realizacji oraz zdolności organizacji do wykonania przyjętych planów.

Wprowadzając budżet zadaniowy w jednostkach samorządu terytorialnego, szczególną uwagę należy zwrócić na aspekt zarządzania personelem. Do istotnych elementów w tym zakresie należą: procedury rekrutacji personelu, system ocen i awansowania pracowników oraz system szkoleń i doskonalenia zawodowego. Analiza tych obszarów powinna być dokonywana w celu wskazania kierunków i sposobów doskonalenia procesu zarządzania kadrami. Ważną sprawą przy zarządzaniu kadrami jest rzeczywista decentralizacja zarządzania. W przypadku wprowadzenia budżetu zadaniowego w gminie, możliwe jest wprowadzenie decentralizacji pionowej. W tym wypadku należy się zastanowić, jakie uprawnienia decyzyjne przenieść na niższe szczeble i jak sprawować kontrolę nad działaniem niższych szczebli. Szczególnym rodzajem decentralizacji jest delegowanie uprawnień. Może ono odciążyć wójta lub kierowników od zajmowania się sprawami bieżącymi, rutynowymi, o mniejszym znaczeniu dla organizacji. Wójt i poszczególni kierownicy mają wiele obowiązków, ciąży na nich odpowiedzialność za realizację programów i zadań przez gminę i podporządkowane wydziały, dlatego też powinni przekazywać swoim podwładnym zadania, których nie muszą wykonywać osobiście, np. ze względu na brak czasu. Kierownik powinien koncentrować się na sprawach kluczowych, być aktywny jedynie w obszarach, które decydują o porażce lub sukcesie. Delegowanie uprawnień pozwala przezwyciężyć poczucie bierności u pracowników niższych szczebli, zwiększając ich zaangażowanie w pracę. Poczują się oni wyróżnieni tym, że doceniono ich kompetencje, kwalifikacje, umiejętności. Takie działanie umożliwia wypróbowanie w samodzielnym działaniu pracowników przewidzianych do awansu, może też stanowić okazję do wskazania im błędów, sposobów doskonalenia umiejętności. Stosując budżetowanie zadaniowe, ważne jest stworzenie systemu motywacyjnego. Celem systemu motywacyjnego jest zachęcenie pracowników do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niepożądanych z punktu

widzenia całej gminy. W tym wypadku należy zwrócić szczególną uwagę na spójność systemu ocen pracowników odpowiedzialnych za zadania z systemem oceniania zadań.

Ważnym elementem zarządzania, przy budżetowaniu zadaniowym, jest organizacja pracy, która powinna zapewniać warunki do realizacji zadań i celów na określonym poziomie i w określonym czasie. Powinna dawać gwarancje prawidłowego wykorzystania kwalifikacji zatrudnionych ludzi. Jej podstawowym zadaniem jest dobór, rozmieszczenie i zespolenie ludzi w procesie pracy, aby realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach środków rzeczowych i pracy.

8. Podsumowanie

Samorządy znajdują się dopiero na początku drogi wdrażania budżetów zadaniowych i metod ewaluacji podejmowanych działań. Budżet zadaniowy i ewaluacja podejmowanych działań napotykają opór wśród samorządowców. Ale budżet zadaniowy jest niezbędnym warunkiem profesjonalnego zarządzania i rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. Pozwala na właściwą alokację zasobów finansowych i rzeczowych, a w rezultacie lepsze zaspokojenie potrzeb społeczeństwa. Odpowiada postulatom ustawowym (ustawa o finansach publicznych) w zakresie celowości wydatkowania środków publicznych, gdyż wiąże konkretny wydatek z zadaniem. Budżet zadaniowy pozwala na skuteczne wdrożenie określonej strategii, co w efekcie przekłada się na szansę uzyskania znacznej przewagi konkurencyjnej w obszarach działania samorządu. Żeby odnieść sukces, metodyka budżetu zadaniowego musi być testowana i adaptowana w ciągłym procesie wprowadzania innowacji i zbierania rezultatów.

Budżet zadaniowy, jak każda nowość, może budzić obawy. Szczególnie wiele wątpliwości mają bezpośrednio zainteresowani. Dlatego ważne jest, aby jego koncepcja, zalety i użyteczność były nie tylko znane, ale także rozumiane we wszystkich strukturach jednostek organizacyjnych, zarówno na szczeblu krajowym, jak i jednostek samorządu terytorialnego.

Implementacja budżetu zadaniowego to proces, który się nie kończy. Ciągle należy dbać o jego podtrzymanie, o aktualizację, o szybkie dostosowywanie raz opracowanego budżetu do zmieniającego się otoczenia. Budżet zadaniowy jest instrumentem dającym bardzo duże możliwości efektywnego zarządzania samorządami i wymaga praktycznego wprowadzenia w życie. Warto podkreślić, że dla osiągnięcia optymalnych rezultatów zarządzania, należy nadać priorytetowe znaczenie zasobom ludzkim, a nie wskaźnikom kontrolującym realizację strategii. Prawdziwe wyzwanie to nie tylko możliwość stosowania narzędzi pomiaru

czy oceny, ale i umiejętność zastosowania w praktyce zebranych w ten sposób informacji. Szczególnie w chwili napływających środków finansowych z Unii Europejskiej ważne się staje takie dostosowanie systemów zarządzania i wykorzystywanych technik, aby było możliwe absorbowanie jak największych zasobów. Opracowanie strategii rozwoju gminy i powiązanie jej z realizowanym budżetem zadaniowym stanowi doskonały początek drogi do pozyskania dodatkowych funduszy strukturalnych. Przejrzystość budżetu zadaniowego i długoterminowa perspektywa przyjętych celów strategicznych stanowi pełny obraz przyszłości gminy, jej planu działania i oczekiwanych rezultatów. Budżet zadaniowy pokazuje przejrzyście i precyzyjnie, na co idą środki publiczne – jest odwróceniem myślenia o środkach, jakie otrzymuje gmina. W tradycyjnym systemie radni skupiają się na tym, ile gmina może dostać pieniędzy, a następnie decydują, na co powinni je przeznaczyć. W budżecie zadaniowym najpierw trzeba ustalić, co należy w gminie zrobić, a następnie zdecydować, jakie środki mogą być przeznaczyć na ten cel. Niestety budżet zadaniowy nie może być jedyną formą budżetu gminy, ponieważ nie pozwala na to ustawa o finansach publicznych.

W niniejszym artykule podjęto temat związany z budżetowaniem zadaniowym i jego wpływem na szeroko rozumiany proces zarządzania. Temat wymaga dalszych opracowań, które będą uwzględniać wyniki praktycznego wdrażania budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu lokalnego.

Literatura

Budżet władz lokalnych, red. S. Owsiak, PWE, Warszawa 2002.

Budżet zadaniowy w Polsce. Reorientacja z wydatkowania na zarządzanie pieniędzmi publicznymi, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa 2008.

Chojna-Duch E., *Polskie prawo finansowe. Finanse publiczne*, LexisNexis, Warszawa 2006.

Lubińska T., Lozano Platonoff A., Strąk T., *Budżet zadaniowy – racjonalność – przejrzystość – skuteczność*, „Ekonomista" 2006, nr 5.

Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 1994.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 157, poz. 1240.