

# Marek Dylewski

---

## Budżet zadaniowy w jednostkach samorządu terytorialnego : narzędzie zarządcze czy obiektywna konieczność?

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 61, 53-63

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*MAREK DYLEWSKI*

**Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu**

**BUDŻET ZADANIOWY W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU  
TERYTORIALNEGO – NARZĘDZIE ZARZĄDCZE CZY  
OBIEKTYWNA KONIECZNOŚĆ?**

**Wprowadzenie**

Wprowadzona w życie Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych<sup>1</sup> w sposób bezdyskusyjny i obligatoryjny wprowadza konieczność zmiany systemu zarządzania środkami publicznymi w jednostkach samorządu terytorialnego (jst). W zapisach ustawy wprost o budżecie zadaniowym mówi się tylko w stosunku do budżetu państwa. Jednakże szczegółowe zapisy jednoznacznie wskazują na radykalną zmianę w zakresie zarządzania środkami publicznymi w sektorze samorządowym. Z wywiadów i dyskusji z kadrą zarządczą tego sektora można wysunąć tezę, że większość jst nie jest świadoma głębokości i znaczenia zmian w zakresie zarządzania i gospodarowania środkami publicznymi. Spotkania i szkolenia uświadamiają stopniowo rozmiar zmian wprowadzonych nową ustawą o finansach publicznych. Stąd też teza, że jednostki samorządu nie są przygotowane na wdrożenie zaawansowanych metod zarządzania wprowadzanych obligatoryjnie i w sposób formalny

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU 2009, nr 157, poz. 1240, wraz z Ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 r. Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych, DzU 2009, nr 157, poz. 1241.

w oparciu o zapisy ustawowe. Celem artykułu jest wskazanie na brak gotowości na wprowadzanie zmian w zakresie zarządzania środkami publicznymi i na nieracjonalność tych zmian.

### **1. Modele wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego**

Wejście na poziom zaawansowanych metod planowania i budżetowania, z punktu widzenia zarządzających, a także skarbników, rodzi określone problemy na przyszłość. Stosując budżet zadaniowy lub bardziej zaawansowane jego odmiany, np. budżetowanie w oparciu o oczekiwane rezultaty, decydujemy się na system zamknięty, gdzie zmiany każdego programu, projektu lub zadania powodują określone komplikacje. Drugi powód to brak środków, szczególnie w jednostkach o szerokich programach inwestycyjnych oraz tych mniej zasobnych, mających ograniczone możliwości absorbowania zadłużenia. Realizacja pełnych programów i zadań powoduje, że dopóki nie zakończy się jednych zadań, nie można przystępować do kolejnych, jeśli stosujemy zasady: zachowania równowagi finansowej i nieprzerzucania odpowiedzialności za wykonywanie zadań obecnych na przyszłe pokolenia. Analiza budżetów jest wskaźnikiem na wyraźne tendencje do wydłużania okresu spłaty zadłużenia. Perspektywa odroczenia spłaty długu sięga w niektórych samorządach nawet 30–40 lat. Trzeci powód to brak przygotowania kadr do udziału w zupełnie nowym sposobie zarządzania, którego fundamentami są odpowiedzialność oraz wiedza, rozumiana jako ciągły proces doskonalenia własnych umiejętności oraz niezbędny w tym względzie zasób informacyjny. Wywiady prowadzone w trakcie spotkań i szkoleń wskazują na wciąż aktualny problem kadr<sup>2</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, które charakteryzują jednostki samorządu terytorialnego z punktu widzenia możliwości wprowadzania zmian w procesie planowania budżetowego wraz z wykorzystaniem specjalistycznego instrumentarium w tym zakresie, należy stwierdzić, że stagnacja

---

<sup>2</sup> Pierwotne badania przeprowadzone kilka lat wcześniej oraz powtórzone w zakresie gotowości do wdrożenia zaawansowanych metod zarządzania potwierdziły aktualność problemów z gospodarowaniem środkami publicznymi w jednostkach samorządu terytorialnego. Szerzej: M. Dylewski, *Planowanie budżetowe w podsektorze samorządowym. Uwarunkowania, procedury, modele*, Difin, Warszawa 2007.

w kompleksowym wykorzystaniu zaawansowanych metod planowania jest wyraźnie widoczna. Równocześnie postulowane są potrzeby zmian, ale z zastrzeżeniem, że nie może to być tylko koncentracja zmian w pionie odpowiedzialnym za finanse i budżet jst. Powszechną praktyką jest cedowanie wszystkich możliwych spraw w przypadkach, kiedy pojawiają się tam wartości pieniężne do pionu skarbnika, niezależnie od tego, czy merytorycznie jest to uzasadnione, czy też nie. Lansowana idea innego podejścia do procesu planowania, a tym samym alokowania środków publicznych, wyraźnie gaśnie w sektorze publicznym. Obiektywizm w wyborze kierunków zastosowania zasobów publicznych przeszkadza, niestety, w pierwszej kolejności tym politykom, którzy nie rozumieją celów publicznych i którzy się nie utożsamiają z tymi celami, dla których funkcjonuje cały sektor finansów publicznych. Kilkunastoletnia praktyka funkcjonowania sektora publicznego nie wypracowała mechanizmów weryfikacji decyzji podejmowanych w zakresie wykonywania zadań publicznych, oprócz zapisów ustawowych, wskazujących konieczność dokonywania wydatków według następujących zasad<sup>3</sup>:

- ustalanie, pobieranie i odprowadzanie dochodów budżetu jst następuje na zasadach i w terminach wynikających z obowiązujących przepisów;
- pełna realizacja zadań następuje w terminach określonych w przepisach i harmonogramie realizacji budżetu, jeżeli został on opracowany;
- dokonywanie wydatków następuje w granicach kwot określonych w planie finansowym, z uwzględnieniem prawidłowo dokonanych przeniesień i zgodnie z planowanym przeznaczeniem, w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów;
- zlecanie zadań powinno następować na zasadzie wyboru najkorzystniejszej oferty, z uwzględnieniem przepisów o zamówieniach publicznych, a w odniesieniu do organizacji pozarządowych – z odpowiednim zastosowaniem art. 43 i art. 221 ustawy o finansach publicznych, czyli w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów;
- w sposób umożliwiający terminową realizację zadań;
- w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań.

---

<sup>3</sup> Art. 254 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, op.cit.

Warto podkreślić, że efektywność wykorzystywania środków publicznych rozszerzono w samej ustawie także o podmioty zewnętrzne spoza sektora finansów publicznych. Rodzi to obowiązek pomiaru efektywności i większej staranności w zakresie transferów środków poza sektor publiczny. Jeśli jednak ocena celowości, oszczędności i uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów nie jest weryfikowana przez odpowiednie instrumentarium analityczno-kontrolne, to są one w zasadzie nic nieznaczącymi zapisami niewymuszającymi zastosowania określonego instrumentarium. Wprawdzie nowa ustawa o finansach publicznych nie wskazuje na określone instrumentarium, jednakże wymusza konieczność jego zastosowania.

Scenariusz zmian w procesie planowania i budżetowania w jst może przebiegać w trzech modelowych ścieżkach osiągnięcia sytuacji pożądanej, czyli takiej, która w sposób istotny zmieni podejście do procesu podejmowania decyzji i procesu planowania w jst. Ścieżkami modelowymi w omawianym zakresie mogą być<sup>4</sup>:

- 1) Model inwazyjny, w sytuacji, kiedy konieczność zmian metod planowania budżetowego oraz wykorzystywania instrumentarium w tym zakresie wynika z obligatoryjnie wprowadzonych przepisów prawa. Oznacza to, że procedury planowania budżetowego stają się jednocześnie przedmiotem nadzoru i kontroli organów administracji państwowej (kryterium legalności).
- 2) Model rewolucyjny, kiedy inicjatywa zmian występuje w konkretnej jst. W modelu tym, w stosunkowo krótkim czasie (odpowiednim do danej metody zarządzania) następuje gruntowna zmiana systemu planowania i tym samym zarządzania. Wdrożeniu podlega konkretny całościowy model zarządzania, uwzględniający elementy wdrożenia pilotażowego lub nie. Po zakończeniu procesu wdrożenia system powinien funkcjonować na podstawie założonych celów, przynosząc konkretne korzyści z jego wdrożenia.
- 3) Model ewolucyjny, którego celem jest stopniowe, czyli ewolucyjne osiągnięcie zaawansowanego poziomu zarządzania jst, w którym etap planowania jest kluczowy zarówno z punktu widzenia długo-, jak i krótkookresowego.

---

<sup>4</sup> M. Dylewski, op.cit., s. 282.

Model inwazyjny jest typowym scenariuszem preferującym podejście administracyjne. Jest to nic innego, jak wymuszenie i narzucenie jst, poprzez zastosowanie narzędzi prawnych i administracyjnych, pożądanego sposobu postępowania w zakresie wyboru kierunków angażowania środków publicznych i dostarczania dóbr i usług publicznych. Stworzenie takiego systemu wymaga gruntownej przebudowy zasad i elementów funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych, takich jak: formy organizacyjno-prawne, zasady ewidencji i sprawozdawczości, system klasyfikacji budżetowej, zasady odpowiedzialności z tytułu naruszenia dyscypliny finansów publicznych, zasady ingerencji organów nadzoru w sferę skuteczności i efektywności wykonywanych zadań publicznych<sup>5</sup>. Jak trudny jest to proces, widoczne jest po stronie sektora rządowego, reform tego systemu i prac związanych z wdrażaniem metodologii budżetowania zadaniowego<sup>6</sup>.

Biorąc pod uwagę doświadczenia legislacyjne dotyczące sektora finansów publicznych, stworzenie tak szczelnego i zamkniętego systemu dokonywania wyborów w zakresie zastosowania środków publicznych jest w obecnym układzie niemożliwe. Przy założeniu braku barier i ograniczeń, system taki na pewno przyniósłby wymierne korzyści ze zmiany sposobu oceny i weryfikacji zadań przyjmowanych do realizacji, a przede wszystkim wyeliminowałby metodę historyczną w procesie planowania (szczególnie wydatków) i dawałby równe szanse wyboru realizacji wszystkich projektów i zadań, które spełniają przyjęte kryteria kosztów i korzyści. Podstawowym problemem i jednocześnie pytaniem w takim scenariuszu zmian w procesie planowania budżetowego jest z jednej strony to, jak daleko ma sięgać ingerencja podmiotów zewnętrznych w procesy integrujące system zarządzania i planowania budżetowego. Z drugiej strony, im bardziej sformalizowany system zarządzania środkami publicznymi, tym mniejsza jego elastyczność i efektywność. Bez pozostawienia pewnego rodzaju swobody w procesie planowania i wykonywania zadań publicznych raczej trudno będzie mówić o rzeczywistym skoku jakościowym w zakresie zwiększania efektywności angażowania środków publicznych. Proponowany system raczej jawi się jako szczególnie

---

<sup>5</sup> Ibidem, s. 282–283.

<sup>6</sup> Szerzej na ten problem wskazuje T. Lubińska, *Budżet a finanse publiczne*, Difin, Warszawa 2010, s. 83–88 oraz s. 89–92.

restrykcyjny i niedopuszczający ewentualnych błędów, a nawet niewielkich odchyień. Jednakże na pewno trzeba się zgodzić ze stwierdzeniem, że zmiana metod zarządzania to możliwość radykalnej poprawy jakości i efektywności funkcjonowania sektora publicznego, w tym także jst<sup>7</sup>.

Ograniczenie samodzielności w podejmowaniu decyzji dotyczących wyboru spraw, które chce realizować samorząd terytorialny oraz wybór podstawy odniesienia do ocen są najtrudniejszymi elementami w takim modelu. Nie występują tu uniwersalne mierniki oceny, takie jak zysk w przedsiębiorstwie i odpowiednie mierniki z nim związane. Dobór odpowiednich wskaźników produktów oraz rezultatów w obecnej fazie rozwoju polskiego sektora publicznego jest nierealny. Kolejny problem to obiektywna ocena potrzeb zmian funkcjonującego systemu, który bez zmian legislacyjnych nie może automatycznie ewoluować odpowiednio do zmian w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Na koniec można dodać, że nie może to być system tani, ze względu na konieczność dokumentowania i uzasadniania każdego wyboru dokonywanego w danej jst, co z racji obowiązującego trybu nadzoru, zgodnie z kryterium legalności, musi podlegać weryfikacji.

O kształcie i metodach zarządzania decydują w modelu inwazyjnym organy spoza jst. Niezależnie od wielkości i specyfiki funkcjonowania danej jednostki samorządowej, konieczność stosowania obowiązujących rozwiązań jest elementem nadrzędnym, chyba że część jednostek, zwłaszcza mniejszych, zostałaby wyłączona z tego systemu. Ze względu na legislacyjny charakter model ten jest z natury nieelastyczny z punktu widzenia dostosowywania go do wymogów otoczenia. Można powiedzieć, że każdy podmiot przymuszony do stosowania określonych rozwiązań szybko się do nich przyzwyczaja i zwykle, wykorzystując luki w systemie, może dowolnie używać narzędzi, które w założeniach mają służyć poprawie skuteczności i efektywności zastosowania środków publicznych.

Doświadczenia, szczególnie Stanów Zjednoczonych, pokazują, że odgórnie wprowadzane modele zarządzania i planowania szybko przeistaczają się w skomplikowaną technicznie i proceduralnie machinę działającą w rzeczywistości w oparciu o metodę historyczną. Powodem tego jest wykorzystywanie zwykle niechcianych metod w taki sposób, aby nie naruszać stanu obecnego.

<sup>7</sup> Wskazuje na ten element także T. Lubińska, *op.cit.*, s. 133.

Można powiedzieć, że jest to negatywna odmiana budżetowania na podstawie oczekiwanych rezultatów. Kierownik danego podmiotu wie, jaki stan chce utrzymać i co uzyskać, więc znając zamierzony rezultat (z jego punktu widzenia), dostosowuje zawartość planu do swoich oczekiwań, zwykle wyższych niż rzeczywiste potrzeby danej jednostki organizacyjnej. Przy skomplikowanych procedurach i konieczności ich zgodności w zakresie legalności, weryfikacja potrzeb sprowadza się w takich przypadkach bardziej do oceny ich legalności niż rzeczywistej wartości w ujęciu zaspokajanych potrzeb społeczności<sup>8</sup>.

## **2. Refleksje na temat oceny przyjętego modelu zmian w zakresie zarządzania środkami publicznymi**

Jakkolwiek nowe ustawowe uregulowania prawne nic nie mówią o budżecie zadaniowym w jst, to jednak należy zwrócić uwagę na kilka elementów, które w sposób jednoznaczny wprowadzają fundamentalne zmiany w procesie zarządzania środkami publicznymi. Najważniejsze z nich to:

- 1) Obowiązek konstrukcji budżetu państwa w układzie zadaniowym<sup>9</sup>.
- 2) Wprowadzone elementy kontroli zarządczej w sektorze publicznym, w tym w jst<sup>10</sup>.
- 3) Obowiązek sporządzania wieloletniej prognozy finansowej w jst<sup>11</sup>.

Budżet w układzie zadaniowym w rozumieniu ustawy to zestawienie odpowiednio wydatków budżetu państwa lub kosztów jednostki sektora finansów publicznych, sporządzone według funkcji państwa, oznaczających poszczególne obszary działań państwa, oraz zadań budżetowych grupujących wydatki według celów, podzadań budżetowych grupujących działania, umożliwiające realizację celów zadania, w ramach którego podzadania te zostały wyodrębnione. Do tego zestawienia winien być sporządzony opis celów tych

---

<sup>8</sup> Doświadczenia tego typu skłaniają bardziej w kierunku tworzenia dobrych i rekomendowanych praktyk niż twardych zapisów na temat konkretnych szczegółowych rozwiązań w zakresie zarządzania finansami i zarządzania w ogóle. Przykładem tego są *Recommended Budget Practices: A Framework For Improved State and Local Government Budgeting*, National Advisory Council on State and Local Budgeting, Government Finance Officers Association, Chicago 1999.

<sup>9</sup> Art. 138 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, op.cit.

<sup>10</sup> Ibidem, art. 68.

<sup>11</sup> Ibidem, art. 226–232.



zadań i podzadań, a także bazowe i docelowe mierniki stopnia realizacji celów działalności państwa, oznaczające wartościowe, ilościowe lub opisowe określenie bazowego i docelowego poziomu efektów z poniesionych nakładów. Co to oznacza w praktyce w funkcjonowaniu jst? Wszystkie środki przekazywane z budżetu państwa (dotacje celowe) będą podporządkowane rygorom budżetu zadaniowego, co oznacza w efekcie końcowym, że jednostki samorządu będą zobowiązane do osiągania zakładanych mierników produktu i rezultatu stopnia realizacji celu. Tym samym kończy się dowolność swobodnej interpretacji celowości i efektywności angażowania środków z budżetu państwa na poziomie jst.

Drugi element to wprowadzony obowiązek stosowania elementów kontroli zarządczej (zastąpiła ona wcześniejszą kontrolę finansową). Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych, zgodnie z zapisami ustawy, stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Celem kontroli zarządczej jest w szczególności zapewnienie:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- skuteczności i efektywności działania;
- wiarygodności sprawozdań;
- ochrony zasobów;
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- zarządzania ryzykiem.

Analizując siedem powyższych elementów, można niewątpliwie stwierdzić, że nastąpiła w tym miejscu najdalej posunięta formalizacja działalności jst. Zgodnie z powszechnie przyjętą metodologią, dokonanie oceny wskazanych wyżej elementów raczej nie będzie możliwe bez określenia mierników bazowych i docelowych oraz często konkretnej ewidencji analitycznej zdarzeń, które będą umożliwiać ocenę wykonania zadań z uwzględnieniem przestrzegania zasad gospodarowania środkami publicznymi. Krótko mówiąc, jest to nic innego, jak budżet zadaniowy, jednakże nie nazwany wprost, ale pośrednio poprzez wymuszenie konkretnych działań w wybranych obszarach aktywności jst.

Następny element wprowadzony zgodnie z nowymi wymogami ustawowymi, to wieloletnia prognoza finansowa, która powinna być realistyczna i określać dla każdego roku objętego prognozą co najmniej:

- dochody bieżące oraz wydatki bieżące budżetu jst, w tym na obsługę długu, gwarancje i poręczenia, czyli, innymi słowy, jest to budżet bieżący;
- dochody majątkowe, w tym dochody ze sprzedaży majątku, oraz wydatki majątkowe budżetu jst, czyli budżet majątkowy;
- wynik budżetu jst oraz przeznaczenie nadwyżki albo sposób sfinansowania deficytu;
- przychody i rozchody budżetu jst, z uwzględnieniem długu zaciągniętego oraz planowanego do zaciągnięcia, czyli budżet kapitałowy;
- kwotę długu jst wraz z uwzględnieniem wskaźników zadłużenia określonych w ustawie oraz sposób sfinansowania (pokrycia) spłaty długu;
- objaśnienia przyjętych wartości.

Jednakże największą komplikację powoduje zapis ustawy, który określa, że w planie wydatków wyszczególnia się także: kwotę wydatków bieżących i majątkowych wynikających z limitów wydatków na planowane i realizowane przedsięwzięcia, kwotę wydatków na wynagrodzenia i składki od nich naliczane oraz wydatki związane z funkcjonowaniem organów jst. Natomiast przez przedsięwzięcie rozumie się wieloletnie programy, projekty lub zadania, w tym związane z:

- programami finansowanymi z udziałem środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej oraz niepodlegających zwrotowi środków z pomocy udzielanej przez państwa członkowskie Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) oraz innych środków pochodzących ze źródeł zagranicznych niepodlegających zwrotowi;
- umowami o partnerstwie publiczno-prywatnym;
- umowami, których realizacja w roku budżetowym i w latach następnych jest niezbędna do zapewnienia ciągłości działania jednostki i z których wynikające płatności wykraczają poza rok budżetowy;
- gwarancjami i poręczeniami udzielanymi przez jst.

Dla każdego przedsięwzięcia określa się odrębnie: nazwę i cel, jednostkę organizacyjną odpowiedzialną za realizację lub koordynującą wykonywanie

przedsięwzięcia, okres realizacji i łączne nakłady finansowe, limity wydatków w poszczególnych latach oraz limit zobowiązań.

Z punktu widzenia techniki sporządzania planów wieloletnich, niezrozumiały jest sposób podejścia do problematyki planowania wieloletniego poprzez jego nieuzasadnione nadmierne uszczegółowienie. W praktyce oznacza to, że podstawowe elementy WPF to: budżet bieżący, budżet majątkowy i budżet kapitałowy. Ponadto WPF musi spełniać minimalne wymogi ustawowe oraz krytyczne elementy, jak: zrównoważenie budżetu bieżącego, zgodność z wymogami w zakresie maksymalnych limitów zadłużenia oraz ciągłość realizacji przedsięwzięć.

### **Wnioski końcowe**

Oceniając nowe uwarunkowania prawne w zakresie gospodarowania środkami publicznymi, ni mniej, ni więcej od 1 stycznia 2010 r. wprowadzony został do funkcjonowania jst budżet zadaniowy. W zasadzie zrobiono to bez uprzedzenia, nie zastanawiając się nad konsekwencjami takich działań. Podstawowy błąd w tym zakresie to brak rozróżnienia typów i rodzajów jednostek z punktu widzenia obowiązków wynikających z nowej ustawy o finansach publicznych. Chodzi tu w szczególności o jednostki małe lub o niedużej zasobności, gdzie w praktyce trudno doszukiwać się uzasadnienia wdrażania zaawansowanych metod zarządzania środkami publicznymi. Bariery będą tu przede wszystkim koszty funkcjonowania takiego systemu oraz ograniczenia kadrowe.

Natomiast odnośnie do kwestii technicznych, to zaproponowane narzędzia w ustawie o finansach publicznych w zasadzie w dużej części są bezużyteczne, raczej będą służyły wyłącznie wypełnianiu obowiązków ustawowych, a nie w celach typowo zarządczych. Zabrakło niestety standardowego podejścia w tym zakresie, jakim jest budowa modelu i symulacja jego potencjalnych możliwości wykorzystania w praktyce. Na potwierdzenie tej tezy warto zwrócić uwagę, że dopiero teraz, kiedy ustawa już weszła w życie, Ministerstwo Finansów przygotowuje się do realizacji projektu, który ma wskazać narzędzia i praktyczne rozwiązania problemu, który należało rozwiązać przed wejściem w życie nowych rozwiązań. Jak zwykle zabrakło rzeczowych konsultacji,

ale nie tylko z jednostkami dużymi, lecz także tymi najmniejszymi, całkowicie nieprzygotowanymi do fundamentalnych zmian w zakresie gospodarowania środkami publicznymi.

### Literatura

Dylewski M., *Planowanie budżetowe w podsektorze samorządowym. Uwarunkowania, procedury, modele*, Difin, Warszawa 2007.

Lubińska T., *Budżet a finanse publiczne*, Difin, Warszawa 2010.

*Recommended Budget Practices: A Framework For Improved State and Local Government Budgeting*, National Advisory Council on State and Local Budgeting, Government Finance Officers Association, Chicago 1999.

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

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych, DzU 2009, nr 157, poz. 1241.

## PERFORMANCE BUDGET IN LOCAL GOVERNMENT – A MANAGERIAL TOOL OR OBJECTIVE NECESSITY

### Summary

The main premise of the article is an issue of the performance budget, which according to the provisions of the new Public Finance Act also applies to local government units. Hence the thesis that self-government units are not prepared to implement the advanced management methods introduced a formal and compulsory on the basis of statutory provisions. The purpose of the article is an indication of the lack of preparedness and the irrationality of the changes in the management of public funds. An attempt to assess this state of affairs were concentrated in the article.

*Translated by Marek Dylewski*