

# Teresa Lubińska

---

## Budżet zadaniowy jednostek samorządu terytorialnego : case budżetu miasta Szczecina

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 37, 72-82

---

2009

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.

TERESA LUBIŃSKA

Uniwersytet Szczeciński

## BUDŻET ZADANIOWY JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO – CASE BUDŻETU MIASTA SZCZECINA

### Wprowadzenie

Artykuł omawia kluczowe elementy budżetowania zadaniowego. W oparciu o budżet miasta Szczecina zaprezentowano strukturę klasyfikacji zadaniowej j.s.t. oraz sposób pomiaru efektów z nakładów publicznych.

### Budżet zadaniowy w nurcie NPM

W polskim piśmiennictwie oraz w praktyce sektora finansów publicznych działania profektywnościowe w odniesieniu do zarządzania wydatkami publicznymi określane są jako budżet zadaniowy. Koncepcja budżetu zadaniowego (BZ) w pełni odpowiada kanonowi „performance budget”. Pierwsze prace<sup>1</sup> koncepcyjne i wdrożeniowe w Polsce w tym zakresie odnosiły się do jednostek samorządu terytorialnego. K. Pakoński i M. Piszczek<sup>2</sup> definiują pojęcie systemu budżetu zadaniowego jako zespół narzędzi i nowych procedur organizacyjnych regulujących sposób zarządzania zadaniami na wszystkich etapach procesu budżetowego: planowania, realizacji oraz sprawozdawczości. Autorzy wymienionego systemu budżetu zadaniowego wyróżnili kluczowe składowe „performance budget”, a mianowicie: zadania budżetowe, pomiar celów, pomiar efektywności, alokacja środków, delegowanie odpowiedzialności.

Stan zaawansowania prac badawczych i wdrożeniowych budżetowania zadaniowego w podsektorze samorządowym do roku 2007 wyczerpująco prezentuje praca M. Dylewskiego<sup>3</sup>. Autor wskazuje na różnorodność rozwiązań w zakresie grupowania i wyodrębniania funkcjonalnych ośrodków odpowiedzialności z pomiarem efektywności i skuteczności,

---

<sup>1</sup> K. Pakoński, M. Piszczek: *Budżet zadaniowy*. W: *Budżet władz lokalnych*. Red. S. Owskiak. PWE, Warszawa 2002; oraz *Wzorcowy urząd, czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki*. Red. W. Misiąg. IBnGR, Warszawa 2005.

<sup>2</sup> K. Pakoński, M. Piszczek: *op.cit.*, s. 88.

<sup>3</sup> M. Dylewski: *Planowanie budżetowe w podsektorze samorządowym*. Difin, Warszawa 2007.

które stosowane są w jednostkach samorządu terytorialnego. Wskazuje na trudności w pomiarze efektów bezpośrednich i pośrednich dla poszczególnych typów zadań<sup>4</sup>.

W opracowaniu poświęconym metodyce<sup>5</sup> budżetu zadaniowego dla podsektora rządowego przyjęto następującą definicję BZ: „Budżet zadaniowy to wprowadzenie zarządzania wydatkami publicznymi poprzez cele odpowiednio skonkretyzowane i zhierarchizowane na rzecz osiągnięcia określonych efektów, mierzonych za pomocą ustalonego systemu mierników”.

Kluczowe kategorie, które wypukla powyższa definicja są następujące – por. rysunek 1:

- formułowanie i hierarchizacja celów – kategoria zarządczo-polityczna,
- orientacja wydatków publicznych na cele – kategoria budżetowo-zarządcza,
- pomiar celów za pomocą mierników efektów – kategoria skuteczności i efektywności,
- powiązanie wydatków publicznych z systemem mierników efektów – kategoria alokacji.

Metodyka BZ w podsektorze rządowym precyzuje kategorie: skuteczności, efektywności, typy mierników: oddziaływania, rezultatu i produktu oraz zasady ich wykorzystania dla zarządzania zadaniami i podzadaniami. W BZ na 2008 roku opracowano 957 mierników efektów.

Wymienione kluczowe elementy budżetowania zadaniowego, jak i wspomniane wcześniej prace w obszarze j.s.t. wpisują się w główny nurt prac i przedsięwzięć określanych jako NEW PUBLIC MANAGEMENT – NPM<sup>6</sup>. Są to działania proefektywnościowe skoncentrowane na sprawnym zarządzaniu wydatkami publicznymi (zadaniami publicznymi). Odnoszą się one głównie do osiągnięć w zakresie zarządzania finansami publicznymi, statystyki zadaniowej, ewaluacji zadań publicznych oraz rachunkowości zarządczej w jednostkach sektora publicznego. Są to przedsięwzięcia określane przez wielu autorów jako „performance budget” – „budżet wyników” czy „result – oriented budget” – „budżet zorientowany na efekty”.

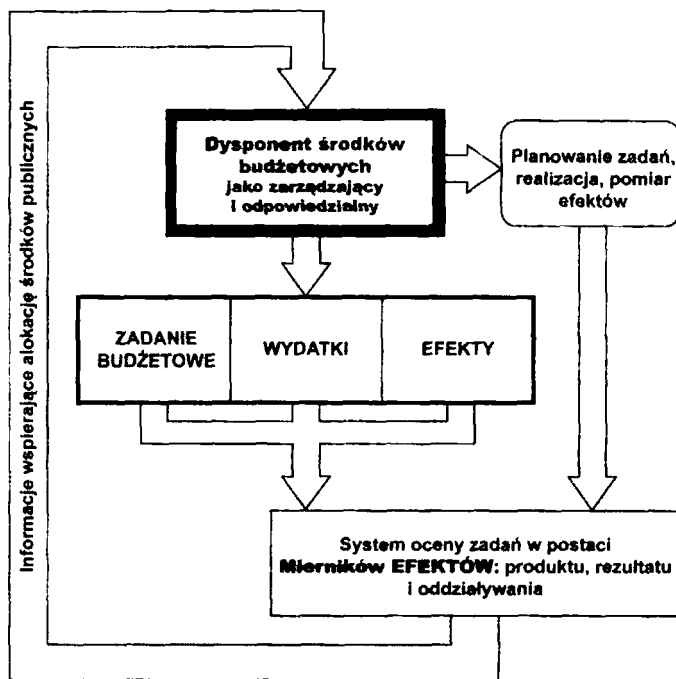
Kategorie te skupiają się na sprawności zarządzania kwotami wydatków publicznych przeznaczonych na zadania publiczne. Powołując się na definicję sprawności T. Pszczołowskiego<sup>7</sup>, można sformułować tezę, że sprawne zarządzanie zadaniami publicznymi i wy-

<sup>4</sup> M. Dylewski: *op.cit.*, s. 327 i dalsze.

<sup>5</sup> T. Lubińska, A. Lozano-Platonoff, T. Strąk: *Budżet zadaniowy – racjonalność – przejrzystość – skuteczność*. „*Ekonomista*” 2006, nr 5, s. 647; T. Lubińska, T. Strąk, A. Lozano-Platonoff, M. Będziczak: *Metodologiczne i wdrożeniowe aspekty zastosowania budżetu zadaniowego*. „*Ekonomista*” 2007, nr 5; T. Lubińska: *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, Difin, Warszawa 2009.

<sup>6</sup> Por. T. Groot, T. Budding: *New Public Management's current issues and future prospects*. 5<sup>th</sup> NPM Seminar at Vrije University Amsterdam 14 September 2005.

<sup>7</sup> T. Pszczołowski: *Zasady sprawnego zarządzania*. WP, Warszawa 1976, s. 15. Autor podaje, że sprawność to działanie, które nie ma cech negatywnych, a są same pozytywne i to takie, które określilibyśmy jako najbardziej skuteczne, najbardziej zręczne, najbardziej prawidłowe, najbardziej oszczędne.



Rys. 1. Kluczowe elementy systemu budżetowania zadaniowego

datkami, które na nie przeznaczamy to takie, które jest przede wszystkim najbardziej skuteczne i najbardziej oszczędne. Definicja ta skłania do stwierdzenia, że ocena sprawności wymaga pomiaru efektów na wielu płaszczyznach, ze szczególnym uwzględnieniem skuteczności i efektywności. Wyraźnie należy podkreślić, że pomiar efektów z nakładów publicznych jest procesem niezwykle złożonym, wymagającym wiedzy eksperckiej z mierzonoego obszaru oraz wiedzy budżetowo-księgowej. Pomiar efektów z wydatków publicznych nie przynosi wartości dodanej i ma charakter administracyjno-statystyczny, a nie charakter miernika mierzącego „zadanie budżetowe”. Wydatek przypisany do zadania budżetowego musi mieć istotny wpływ na kształtowanie się miernika efektów. Dobrze skonstruowane mierniki efektów z zadań budżetowych będą prawidłowo odzwierciedlać tendencje w zadaniach budżetowych. Służyć też będą prawidłowemu benchmarkingowi.

W opracowaniu MFW, poświęconym najnowszemu przeglądowi nowatorskich zastosowań proefektywnościowych oraz zarządzaniu wydatkami publicznymi, M. Robinson<sup>8</sup> ;

<sup>8</sup> Por. M. Robinson: *Performance Budgeting Models and Mechanisms. W: Performance Budgeting Linking Funding and Results*. Red. M. Robinson. International Monetary Fund – Palgrave Macmillian 2007, s. 1–4.

podkreśla różnorodność rozwiązań, modeli i mechanizmów wykorzystanych w poszczególnych krajach.

### Budżet zadaniowy w j.s.t. – miasto Szczecin

W zarządzaniu budżetem jednostki samorządu terytorialnego stosowane są głównie klasyczne metody planowania strategicznego i wieloletniego oraz klasyczne mierniki i wskaźniki analizy i oceny ekonomiczno-finansowej budżetu<sup>9</sup>. Parametry analizy ekonomiczno-finansowej wykorzystywane są głównie w procesach oceniających zdolność kredytową gmin, w wieloletnim planowaniu finansowym i inwestycyjnym oraz w ratingu j.s.t.

Interesującą, bardzo rozbudowaną propozycję zbioru mierników ekonomiczno-finansowych dla pomiaru adekwatności<sup>10</sup> dochodów do zadań j.s.t. zawiera praca J. Bajsarowicz.

Nowoczesne narzędzia zarządzania wydatkami w jednostkach samorządu terytorialnego należy traktować jako bardzo ważne narzędzia wspierania prac, które standardowo są realizowane w procesie powstawania, uchwalania i realizacji budżetu, jak i prac tradycyjnej analizy ekonomiczno-finansowej.

Budżet zadaniowy jest narzędziem wspierającym prace prezydenta (burmistrza, wójta, starosty czy marszałka), skarbnika, sekretarza, dyrektorów wydziałów oraz rady w takich procesach zarządczych, jak:

- integracja celów zawartych w strategii j.s.t. z działaniami operacyjnymi i taktycznymi,
- formułowanie kierunkowych założeń polityki budżetowej,
- tworzenie szczegółowych założeń polityki budżetowej,
- tworzenie wieloletniego programu inwestycyjnego,
- tworzenie projektu budżetu,
- **podejmowanie** ważnych decyzji przez radnych w ramach komisji merytorycznych oraz przez organy wykonawcze w trakcie roku budżetowego,
- tworzenie i ocena sprawozdania z wykonania budżetu.

---

<sup>9</sup> M. Dylewski, B. Filipiak, M. Gorzałczyńska-Koczkodaj: *Analiza finansowa w jednostkach samorządu terytorialnego*. Municipium, Warszawa 2004; B. Filipiak: *Procedury budowy strategii finansowania zadań własnych gmin*. Rozprawy i Studia nr 442, Szczecin 2002; M. Kosek-Wojnar, K. Surówka: *Problemy finansów samorządu terytorialnego*. PWN, Warszawa 2007; *Budżet państwa i samorządów – decentralizacja – oświata*. Red. T. Lubińska. Difin, Warszawa 2005; T. Lubińska, S. Franek, M. Będzieszak: *Potencjał dochodowy samorządu w Polsce*. Difin, Warszawa 2007; E. Markowska-Bzducha: *Samodzielność finansowa gmin*. Politechnika Radomska, Monografia nr 73, Radom 2004; K. Piotrowska-Marczak: *Finanse lokalne w Polsce*. PWN, Warszawa 1997; J. Szołno-Koguc: *Wybrane wskaźniki kondycji finansowej jednostek samorządu terytorialnego województwa lubelskiego*. ZN Uniwersytetu Szczecińskiego nr 426, Szczecin 2006.

<sup>10</sup> Por. J. Bajsarowicz: *Ocena adekwatności dochodów w małych i średnich gminach (na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego)*, praca doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.

BZ z pewnością będzie stanowił znakomite wsparcie przy tworzeniu tzw. wieloletniej prognozy finansowej – WPF<sup>11</sup>, zapowiadanej przez Ministerstwo Finansów – zmiana ustawy o finansach publicznych w obszarze planowania wieloletniego dla j.s.t.

Bardzo zaawansowanym projektem reformy budżetu zadaniowego dla dużej aglomeracji objęty jest budżet miasta Szczecina.

Prace nad projektem trwają od kilku lat. Pierwszą wersję planu wydatków wg nowej klasyfikacji zadaniowej dołączono do uchwały budżetowej na 2005 rok. Podstawą klasyfikacji zadaniowej był wykaz 17 sfer działania miasta, odpowiadających polityce miasta sformułowanej w Strategii rozwoju Szczecina.<sup>12</sup> Strategia rozwoju miasta Szczecina została przyjęta przez radę miasta w 2002 roku. Określono w niej cele strategiczne oraz kierunkowe. Odpowiednio do wydzielonych celów sformułowano tzw. polityki branżowe, które stały się bazą dla wykazu tzw. sfer – czyli względnie **wyodrębnianych obszarów jednorodnej działalności miasta**. W ramach każdej ze sfer wydzielono ograniczoną liczbę zadań oraz działań. Odpowiednio do zadań przypisano cel, mierniki oraz kwotę wydatków. We wstępnej wersji zadań z uchwały budżetowej – część objaśniająca – na 2004 rok wydzielono 191 zadań dla wydatków bieżących i 63 zadania dla majątkowych. W pełnej wersji budżetu zadaniowego na 2008 rok wydzielono 207 zadań bieżących i 206 zadań majątkowych – por. tabelę 1.

Układ sfer tworzy przejrzystą klasyfikację zadaniową. W BZ na 2009 rok włączono sfery: „Ochrona środowiska” oraz „Utrzymanie i rozwój zieleni” do „Gospodarki Komunalnej”. Sferę „Ochrona Zdrowia” połączono ze sferą „Pomoc społeczna”. Liczbę sfer zmniejszono więc z 17 do 14. Zintegrowane informacje zawarte są w tzw. sferach międzywydziałowych, za które odpowiada kilku dyrektorów wydziałów oraz dla których wydatki przypisywane były z kilku działów klasyfikacji budżetowej. Do takich sfer należą: Rozwój Społeczeństwa Obywatelskiego, Wspieranie Rozwoju Gospodarczego, Zarządzanie Strukturami Samorządowymi. Obejmują one wydatki działu 710: Działalność Usługowa oraz 750: Administracja Publiczna oraz inne. W tabelach 2 i 3 przedstawiono wykaz zadań sfery „Wspieranie rozwoju gospodarczego” oraz ich powiązania z budżetem tradycyjnym.

W budżecie zadaniowym na 2008 rok zaprezentowano po raz pierwszy mierniki przypisane do zadań: odpowiednio 542 mierniki dla wydatków przypisanych do zadań bieżących oraz 260 mierników przypisanych do zadań inwestycyjnych. Mierniki obejmują głównie mierniki produktu w odniesieniu do kategorii efektywności, jak i skuteczności. Dużą liczbę mierników wydzielono w sferze Edukacja – 142 i Pomoc społeczna – 127. Mierniki sformułowano zarówno w obszarze dobrze mierzalnym, jakim jest np. Transport i Komunikacja – 81, jak i w obszarze trudno mierzalnym, jakim jest Kultura i Ochrona Dziedzictwa Kulturowego – 26 mierników.

<sup>11</sup> Por. M. Postuła: *Planowanie wieloletnie w jednostkach sektora finansów publicznych*. W: *Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie*. Ekonomiczne Problemy Usług nr 29, s. 351–360.

<sup>12</sup> Por. T. Lubińska: *Sila finansowo-majątkowa samorządów a strategia i program gospodarczy*. Region 2003, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003.

Tabela 1

Liczba zadań bieżących i majątkowych w BZ. w 2005 i 2008 roku

Lp.	Nazwa sfer	2005 bieżące/majątkowe	2008 bieżące/majątkowe
1.	Ochrona środowiska	6/1	7/4
2.	Utrzymanie i rozwój terenów zielonych	4/2	3/1
3.	Ład przestrzenny i gospodarka nieruchomościami	18/13	13/16
4.	Gospodarka komunalna	5/11	4/13
5.	Gospodarka mieszkaniowa	5/12	8/25
6.	Transport i komunikacja	6/31	4/46
7.	Bezpieczeństwo i porządek publiczny	15/5	11/4
8.	Edukacja	50/15	54/14
9.	Ochrona zdrowia	5/4	11/4
10.	Pomoc społeczna	29/7	29/12
11.	Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego	12/7	14/12
12.	Kultura fizyczna i rekreacja	6/12	8/12
13.	Rozwój społeczeństwa obywatelskiego	6/2	5/5
14.	Wspieranie rozwoju gospodarczego	9/3	8/2
15.	Działalność promocyjna i współpraca międzynarodowa	14/2	11/0
16.	Zarządzanie strukturami samorządowymi	10/3	10/5
17.	Finanse i różne rozliczenia	10/0	10/0
		210/130	207/206
		ogółem 340	ogółem 413

Tabela 2

Wydatki BZ dla sfery „Wspieranie rozwoju gospodarczego” na 2008 rok  
według zadań bieżących i majątkowych

<b>Wspieranie rozwoju gospodarczego</b>	<b>13 907 942</b>
<b>Bieżące wydatki</b>	
1. Wspieranie przedsiębiorczości	245 000
2. Przygotowanie przedsiębiorców, studentów i absolwentów do prowadzenia działalności gospodarczej na rynku UE	70 000
3. Opłata składek z tytułu przynależności Miasta do związków i stowarzyszeń	590 000
4. Obsługa inwestorów	1 464 900
5. Pozyskiwanie środków i funduszy pomocowych	1 060 000

cd. tabeli 2

6. Opracowanie danych statystycznych	50 000
7. Ocena ratingowa Miasta	54 900
8. Promocja zatrudnienia i przeciwdziałanie bezrobociu – Powiatowy Urząd Pracy	5 369 042
<b>Majatkowe wydatki</b>	
9. Międzynarodowe Targi Szczecińskie Sp. z o.o.	400 000
10. Szczeciński Park Naukowo-Technologiczny Sp. z o.o.	4 600 000

Tabela 3

Powiązanie zadań sfery „Wspieranie rozwoju gospodarczego” z budżetem tradycyjnym

Numer zadania	Dział – nazwa	Rozdział – nazwa	Klasyfikacja budżetowa
1. Wspieranie przedsiębiorczości	Administracja publiczna	Pozostała działalność	75095
2. Przygotowanie przedsiębiorców, studentów i absolwentów do prowadzenia działalności gospodarczej na rynku UE	Działalność usługowa	Pozostała działalność	71095
3. Opłata składek z tytułu przynależności Miasta do związków i stowarzyszeń	Administracja publiczna	Pozostała działalność	75095
4. Obsługa inwestorów	Administracja publiczna	Urzędy na prawach powiatu	75023
5. Pozyskiwanie środków i funduszy pomocowych	Administracja publiczna	Pozostała działalność	75095
	Różne rozliczenia	Rezerwy ogólne i celowe	75815
6. Opracowanie danych statystycznych	Działalność usługowa	Pozostała działalność	71095
7. Ocena ratingowa Miasta	Działalność usługowa	Pozostała działalność	71095
8. Promocja zatrudnienia i przeciwdziałanie bezrobociu – Powiatowy Urząd Pracy	Pozostałe zadania w zakresie polityki społecznej	Powiatowe urzędy pracy	85393
9. Międzynarodowe Targi Szczecińskie Sp. z o.o.	Działalność usługowa	Pozostała działalność	71095
10. Szczeciński Park Naukowo-Technologiczny Sp. z o.o.	Działalność usługowa	Pozostała działalność	71095



**Pomiar efektów dla sfery „Wspieranie rozwoju gospodarczego”**

Wykaz celów i mierników przypisanych dla każdego z dziesięciu zadań sfery „Wspieranie rozwoju gospodarczego” przedstawiono poniżej.

**WSPIERANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO**

1. Wspieranie przedsiębiorczości  
 Cel zadania:  
 Wspieranie i organizacja działań promujących przedsiębiorczość, innowacyjność oraz firmy szczecińskie  
 Miernik:  
 – liczba imprez promujących przedsiębiorczość 15
2. Przygotowanie przedsiębiorców, studentów i absolwentów do prowadzenia działalności gospodarczej na rynku UE  
 Cel zadania:  
 Przygotowanie przedsiębiorców, studentów i absolwentów do prowadzenia działalności gospodarczej  
 Miernik:  
 – liczba uczestniczących przedsiębiorców, studentów i absolwentów 350  
 – liczba imprez związanych z zadaniem 8
3. Opłata składek z tytułu przynależności Miasta do związków i stowarzyszeń  
 Cel zadania:  
 Rozszerzanie kontaktów i współpracy na rzecz rozwoju gospodarczego i kulturalnego miasta.  
 Miernik:  
 – roczny koszt obsługi zadania na jednego mieszkańca 1,44 zł
4. Obsługa inwestorów  
 Cel zadania:  
 Promocja gospodarcza miasta na arenie krajowej i międzynarodowej, zwiększenie zainteresowania potencjalnych inwestorów lokowaniem kapitału w Szczecinie poprzez nabycie gruntów i ich zagospodarowanie  
 Miernik:  
 – spadek bezrobocia spadek o 3%
5. Pozyskiwanie środków i funduszy pomocowych  
 Cel zadania:  
 Pozyskiwanie zagranicznej bezzwrotnej pomocy finansowej niezbędnej dla rozwoju  
 Miernik:  
 – liczba przygotowanych dokumentów uzupełniających projekty 10  
 – liczba projektów, które otrzymują środki na wkład własny z rezerwy celowej 8

## 6. Opracowanie danych statystycznych

Cel zadania:

Aktualizacja informacji na temat miasta

Miernik:

– udział kosztów w opracowaniu dotyczącym ratingu Miasta 70%

## 7. Ocena ratingowa Miasta

Cel zadania:

1. Poinformowanie obecnych i przyszłych inwestorów, krajowych jak i zagranicznych o wiarygodności i wypłacalności Miasta,
2. Zapewnienie niższych kosztów emisji obligacji komunalnych lub obsługi kredytów,
3. Promocja miasta.

Miernik:

– ocena ratingowa BBB

## 8. Promocja zatrudnienia i przeciwdziałanie bezrobociu – PUP

Cel zadania:

Celem zadania jest realizacja programu promocji zatrudnienia oraz aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych poprzez organizowanie i finansowanie aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu (m.in. szkoleń, prac interwencyjnych, robót publicznych, dotacji na podjęcie działalności gospodarczej, refundacji kosztów wyposażenia i doposażenia stanowisk pracy, staży).

Miernik:

– stopień wykorzystania środków Funduszu Pracy na aktywizację zawodową osób bezrobotnych będących mieszkańcami Szczecina 98%

## 9. Międzynarodowe Targi Szczecińskie Sp. z o.o.

Cel zadania:

Tworzenie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości

Miernik:

– wzrost udziału gminy, miasta Szczecina w spółce z 76,48% do 80,61%

## 10. Szczeciński Park Naukowo-Technologiczny Sp. z o.o.

Cel zadania:

Tworzenie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości

Miernik:

– skuteczność aplikowania o finansowe środki zewnętrzne. Docelowo 1 zł gminy ma aplikować 3,13 zł

Sfera BZ „Wspieranie rozwoju gospodarczego” obejmuje wydatki – 13 907 942 zł – przeznaczone na bardzo zróżnicowane, a istotne gospodarczo zadania miasta. Część zadań można również zaliczyć do tzw. kosztów ogólnych, choć są one znacząco powiązane ze sferą gospodarczą. Trudno też znaleźć proefektywnościowe mierniki efektów z wydat-

ków przeznaczonych na te zadania. Są to: „Opłata składek”, „Opracowanie danych statystycznych” i „Ocena ratingowa Miasta”. Miernik „Roczny koszt obsługi zadania na jednego mieszkańca” w odniesieniu do „opłaty składek”, nie stanowi pomiaru efektów z wydatku. Zadanie „Ocena ratingowa”, stanowi w gruncie rzeczy równocześnie miernik efektu proefektywnościowego zarządzania gospodarką finansową całej j.s.t. Wydatek 54 900 zł jest jedynie odbiciem kosztu procedury ratingowej, oceniającej złożony i bardzo ważny proces oceny zarządzania gospodarką finansową miasta.

Za szczególnie ważne zadania, które wymagają dopracowania mierników efektów z wydatków publicznych należy uznać następujące: Obsługa inwestorów, Pozyskiwanie środków pomocowych, Powiatowy Urząd Pracy oraz zadania związane z wydatkami majątkowymi.

Znacząca część mierników efektów to mierniki produktu: liczba imprez, liczba: studentów, absolwentów, projektów, przygotowywanej dokumentacji. Są to ważne mierniki. Na ich bazie należy opracować mierniki rezultatu z wydatków publicznych. Przykładowe mierniki mogą być następujące: odsetek projektów, które uzyskały dofinansowanie, średni koszt oraz dyspersja kosztu opracowania projektu, oceny ankietowe uczestników szkoleń z przedsiębiorczości. Z kolei miernik „Spadek bezrobocia” o 3% jest miernikiem oddziaływania, który nie jest powiązany zadaniowo z wydatkiem budżetowym zadania „Obsługa inwestorów” w sposób, który uprawnia powiązać skutecznie wydatek 1 060 000 zł z tym miernikiem. Miernik ten powiązany jest bowiem z wieloma innymi zadaniami i oddziaływaniem otoczenia j.s.t. Lepsze z pewnością byłby mierniki następujące: liczba nowych miejsc pracy czy opinia inwestorów.

Ta krótka refleksja nad jedną sferą BZ „Wspieranie rozwoju gospodarczego” pozwala uwypuklić rangę i złożoność prac reformy BZ w mieście Szczecinie. Proces budowy systemu pomiaru efektów z wydatków przypisanych do zadań będzie z pewnością bardzo ważnym narzędziem wspierania NPM, jako działań proefektywnościowych.

## Podsumowanie

Wdrażanie nowoczesnego zarządzania wydatkami w j.s.t. skutecznie odzwierciedla rolę zasad<sup>13</sup> jawności, przejrzystości oraz sprawnego wydatkowania środków publicznych, realizowanych w praktyce samorządowej.

Projekt BZ miasta Szczecina, wdrażany ewolucyjnie od 2005 roku, stanowi jeden z kluczowych przykładów determinacji samorządów w „dobrowolnym” wdrażaniu NPM jako unowocześnianiu procesu planowania i wydatkowania środków publicznych. Ustawa o finansach publicznych w art. 124 oraz 158 została znowelizowana w odniesieniu do BZ jedynie dla podsektora rządowego. Uznać należy BZ miasta Szczecina za znaczący wkład w reformę finansów podsektora samorządowego. Prace nad budową bazy mierników efek-

<sup>13</sup> Por. T. Lubińska: *Budżetowanie zadaniowe w kontekście zasad podatkowych i zasad budżetowych. W: W poszukiwaniu efektywności finansów publicznych.* Uniwersytet Łódzki, Łódź (materiały w druku).

tów dla BZ miasta Szczecina to kilkuletni proces prac, obejmujący co najmniej lata 2009-2012.

**RESULTAT BUDGET IN THE LEVEL OF LOCAL GOVERNMENT  
- CASE OF CITY SZCZECIN**

**Summary**

The most important areas of resultat budget application in the level of local government are described. Using example of budget task "Support of local economy development" the methodology of resultat budget in the city of Szczecin are presented.