

Sławomir Franek

Powiaty i gminy województwa zachodniopomorskiego we wdrażaniu budżetu zadaniowego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 71, 177-188

2011

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

SŁAWOMIR FRANEK

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałczu

**POWIATY I GMINY
WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO
WE WDRAŻANIU BUDŻETU ZADANIOWEGO**

Wprowadzenie

Wprowadzona w 2009 roku nowa ustawa o finansach publicznych¹ wskazuje na konieczność wdrażania w jednostkach tego sektora rozwiązań służących wzmocnieniu jego kondycji finansowej i organizacyjnej. Zapisy art. 68 i 272 ustawy o finansach publicznych wymuszają konieczność wykorzystywania narzędzi kontroli zarządczej oraz audytu w jednostkach sektora finansów publicznych, których funkcjonowanie oparte jest na kryteriach celowości, skuteczności i efektywności. Oznacza to, że pełna ocena realizacji zadań publicznych zawierać powinna informację sprawnościową, wskazującą na wyniki, jakie realizacja tych zadań przynosi². Wymaga to wdrożenia systemu pomiaru efektywności i skuteczności usług publicznych oraz sprawności zarządzania. Wsparciem tego procesu mogą być propozycje rozwiązań nastawionych na wzmocnienie potencjału polskich jednostek samorządu terytorialnego (JST) kierowane ze strony samych samorządów, podsektora rządowego, środowisk akademickich czy sektora komercyjnego. Celem artykułu

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

² *Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska, Warszawa 2007, s. 44.

jest przedstawienie doświadczeń JST województwa zachodniopomorskiego we wdrażaniu usprawnień zarządczych w zakresie budżetowania zadaniowego dokonywanych we współpracy ze środowiskiem akademickim.

Istota projektu realizowanego przez środowisko akademickie w jednostkach samorządu terytorialnego województwa zachodniopomorskiego

W 2008 roku Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji ogłosiło konkurs na realizację projektów w zakresie wdrażania usprawnień zarządczych w administracji samorządowej. Projekty te finansowane są w ramach Priorytetu V (Dobre Rządzenie) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Działanie 5.2. Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, Poddziałanie 5.2.1. Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej) ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Dokumentacja konkursowa³ zakładała, że JST mogą być wspierane poprzez szkolenia, doradztwo, analizy, ekspertyzy, ewaluacje oraz rozwój systemów informatycznych. Służy to wprowadzeniu usprawnień w zakresie takich obszarów działalności, jak m.in.: komunikacja wewnętrzna, elektroniczny obieg dokumentów, metody mierzenia satysfakcji klientów i pracowników urzędu, zarządzanie zasobami ludzkimi, budżet zadaniowy i planowanie finansowe, obsługa klientów, system zarządzania jakością (np. norma ISO). Na konkurs wnioskodawcy zgłosili projekty na kwotę ponad 300 mln zł. Tematykę zgłoszonych projektów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Obszary tematyczne projektów zgłoszonych w ramach konkursu nr 3/POKL 5.2.1

Liczba podmiotów	Wsparcie informatyczne JST	System zarządzania jakością	Zarządzanie JST	Inne
Liczba podmiotów, które przeszły ocenę merytoryczną	7	20	16	2
Liczba podmiotów, które otrzymały dofinansowanie	2	8	8	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MSWiA.

³ Dokumentacja konkursowa. Konkurs otwarty nr 3/POKL/5.2.1/2008 „Wdrażanie usprawnień zarządczych w administracji samorządowej”, MSWiA, Warszawa 2008, s. 4.

Spośród projektów, które uzyskały pozytywne oceny merytoryczne, prawie 45% dotyczyło zagadnień związanych z wdrażaniem systemu zarządzania jakością. Te zaś wraz z projektami dotyczącymi usprawnień zarządczych (w zakresie gospodarki finansowej, zarządzania kadrami, obsługi klientów) stanowiły 80% projektów, które otrzymały wsparcie finansowe. Na tle pozostałych szczególnie interesujący był projekt Uniwersytetu Szczecińskiego, który obejmował zarówno moduły zarządcze (w tym budżetowanie zadaniowe), jak i moduł dotyczący wdrażania systemu zarządzania jakością. Strukturę podmiotową wnioskodawców przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Wnioskodawcy przystępujący do konkursu nr 3/POKL 5.2.1

Liczba podmiotów	JST	Uczelnie	Organizacje pozarządowe	Podmioty komercyjne
Liczba podmiotów, które przeszły ocenę merytoryczną	5	5	13	22
Liczba podmiotów, które otrzymały dofinansowanie	4	3	6	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MSWiA.

Ze względu na praktyczny wymiar specyfikacji konkursowej, zakładającej wdrożenie proponowanych rozwiązań usprawniających zarządzanie w JST, nie powinna dziwić duża liczba podmiotów komercyjnych zaangażowanych w zgłoszenie wniosków. Jednak w przypadku wniosków, które otrzymały dofinansowanie, ich przewaga na tle pozostałych nie była już tak duża. Zwraca jednak uwagę mała liczba zgłoszonych uczelni świadcząca o niewielkim ich zaangażowaniu we współpracę z jednostkami samorządowymi w sferze finansów publicznych. Oprócz Uniwersytetu Szczecińskiego finansowaniem objęte zostały projekty Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego. Wydaje się więc, że założenia konkursu, dające możliwość łączenia wiedzy teoretycznej z zapotrzebowaniem praktyki samorządowej, okazały się dla większości uczelni mało atrakcyjne. Pozwala to na konstatację, że uczelnie w niedostatecznym stopniu przygotowane są do przedstawiania produktów dostosowanych do oczekiwań polskich samorządów.

Szczególne miejsce wśród zgłoszonych projektów zajął wniosek Uniwersytetu Szczecińskiego. Decydowały o tym co najmniej trzy przesłanki. Po pierwsze obejmuje on szeroką ofertę skierowaną do JST, gdyż oprócz propozycji wdrażania systemu zarządzania jakością (zgodnego z normą ISO) zakłada także wdrażanie rozwiązań w zakresie komunikacji wewnętrznej, metod badania satysfakcji klientów, obsługi klientów w urzędzie, planowania finansowego i budżetu zadaniowego. Po drugie, w projekcie uczestniczy siedemnaście JST województwa zachodniopomorskiego, w tym 6 powiatów i 11 gmin, a na uwagę zasługuje fakt, że zamiarem autorów było skierowanie wsparcia do zróżnicowanego kręgu samorządów zarówno pod względem dochodowym, jak i geograficznym. Odzwierciedleniem tego zamysłu jest obecność w projekcie małych gmin wiejskich, takich jak: Karnice, Przelewice, Wierzchowo⁴. Realizacja projektu w powiatach pozwala natomiast na prowadzenie unikatowych prac w zakresie wdrażania budżetu zadaniowego, gdyż samorządy tego szczebla do tej pory nie miały takich doświadczeń. Koncepcja budżetowania zadaniowego, funkcjonująca w polskich samorządach od kilkunastu lat, wprowadzana była bowiem dotychczas w samorządach gminnych oraz miastach na prawach powiatu. Po trzecie, projekt realizowany jest w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, gdyż partnerem uniwersytetu jest firma komercyjna działająca w formie prawnej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

W dalszej części artykułu przedstawione zostały wnioski z przebiegu wdrażania budżetu zadaniowego w ramach realizowanego projektu.

Przesłanki prac nad budżetem zadaniowym w jednostkach samorządu terytorialnego

Doświadczenia polskich samorządów dotyczące prac nad budżetem zadaniowym obejmują ponad 15 lat. Przy czym o ile nowelizacja ustawy o finansach publicznych z 8 grudnia 2006 roku wprowadziła dla dysponentów budżetowych podsektora rządowego obowiązek załączania do uzasadnienia do ustawy budżetowej zestawienia zadań z przypisanymi do nich wydatkami,

⁴ Oprócz tych gmin wiejskich projekt realizowany jest w gminach wiejskich Rewal i Białogard; w gminach wiejsko-miejskich: Kamień Pomorski, Płoty, Nowogard, Pełczyce, Kalisz Pomorski; w gminie miejskiej Wałcz; w powiatach: gryfińskim, myśliborskim, łobeskim, stargardzkim, waleckim, białogardzkim.

wraz z określeniem dla nich celów i mierników⁵, to JST w zakresie norm prawnych nie podlegają obowiązkowi przygotowania planów zadaniowych. Uchwalenie nowej ustawy o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 roku przyczyniło się wprawdzie do wzmocnienia rangi budżetu zadaniowego, zwłaszcza wobec faktu, że układ zadaniowy stanie się podstawą do tworzenia wieloletniego planu finansowego państwa, ale w dalszym ciągu dotyczy to wyłącznie podsektora rządowego.

Wyrazem dwojakich rozwiązań, funkcjonujących dla podsektora rządowego i samorządowego, jest opinia Regionalnej Izby Obrachunkowej w Krakowie wskazująca, że „przepisy obowiązującego prawa nie przewidują, aby poza budżetem rocznym organ stanowiący j.s.t. mógł uchwalać równoległe funkcjonujący budżet zadaniowy”⁶. Budżet zadaniowy, tam gdzie go przewidziano w JST, powstaje więc równoległe do projektu uchwały budżetowej i częstokroć należy do dokumentacji towarzyszącej mu – jako informacja i zarazem uzasadnienie do przyjętych kalkulacji wydatków budżetu. W takim razie można go traktować jako dodatkowe, bardziej szczegółowe niż budżet tradycyjny, narzędzie planowania wydatków ponoszonych na zadania urzędu i innych jednostek budżetowych (szkół, jednostek pomocy społecznej, innych jednostek budżetowych⁷.

Ten brak formalnego zobowiązania JST do budżetowania zadaniowego powoduje, że w dalszym ciągu narzędzie to nie jest powszechnie stosowane w polskich samorządach. JST, które zdecydowały się na budżetowanie zadaniowe, wciąż je udoskonalają, co powoduje ewolucję stosowanych rozwiązań. Zauważyć należy, że oddolne tworzenie budżetów zadaniowych, poza regulacjami prawnymi, spowodowało, że mają one charakter unikalny na poziomie każdej jednostki. Oznacza to także, że polskie samorzady nie wypracowały jednolitego standardu tworzenia budżetu zadaniowego, zarówno jeżeli chodzi o stosowaną terminologię, jak również układ zadań oraz zakres jego stosowania.

⁵ Ustawa z dnia 8 grudnia 2006 r. o zmianie ustawy o finansach publicznych oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2006 r., Nr 249, poz. 1832.

⁶ Pismo Regionalnej Izby Obrachunkowej w Krakowie z dnia 26.10.2006, KI – 4001–1/573/06.

⁷ J. Miller, *Samorząd w okresie wdrażania budżetu zadaniowego w Polsce*, (w:) *Wdrażanie budżetu zadaniowego*, red. M. Postuła, P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009, s. 47.

Przyjęte w polskiej terminologii pojęcie budżet zadaniowy bywa często rozumiane zbyt dosłownie. Widoczne jest to także w praktyce polskich samorządów. Traktuje się bowiem to narzędzie jako uzupełnienie tradycyjnego układu budżetowego opartego na klasyfikacji budżetowej, w którym wydatki ujmowane są w ramach zadań. Prowadzi to więc do stworzenia nowej klasyfikacji budżetowej opartej na zadaniach. W ten sposób możliwe jest określenie kosztu realizacji danego zadania. Tak postrzegany budżet zadaniowy jest narzędziem stosowanym do kalkulacji kosztów (pozwala na określenie kosztu jednostkowego). Można go więc traktować jak narzędzie rachunku kosztów. Budżet zadaniowy w takiej formie odpowiada zapotrzebowaniu służb finansowo-księgowych (a w szczególności skarbnikowi JST). Precyzyjne określenie kosztów zadania jest podstawą do poszukiwania tych jego składników, które mogą dawać oszczędności budżetowe, ale chęć ograniczania wydatków nie powinna być jedyną przesłanką wdrażania budżetu zadaniowego. W pełnej postaci występuje on dopiero wówczas, gdy wydatki ukazane w układzie zadań zostaną uzupełnione o część sprawnościową. Wymaga to przypisania poszczególnym zadaniom konkretnych celów. W takiej postaci budżet zadaniowy wiąże określony wydatek z konkretnym zamiarem władzy publicznej. Aby określić, na ile ten zamiar udaje się zrealizować, konieczne jest przypisanie poszczególnym zadaniom odpowiednich mierników. Można więc uznać, że budżet zadaniowy jest metodą budżetowania, w której wydatki ujmuje się w zadania. Dla nich formułuje się cele i mierniki. Takie podejście ukazuje techniczny aspekt struktury. Równie ważny jest aspekt zarządczy budżetu zadaniowego, który wskazuje, że może to być narzędzie do podejmowania decyzji (głównie na poziomie rady JST) oraz prowadzenia negocjacji budżetowych (między skarbnikiem a komórkami merytorycznymi). W takiej postaci rozumieć go można jako metodę planowania wydatków, w której każdy wzrost zaplanowanych wydatków na konkretne zadanie musi wiązać się z przyrostem produkcji lub poprawą wyników. Proces budżetowania podporządkowany tej idei opiera się więc przed wszystkim na dążeniu do większego zaspokajania potrzeb społecznych, a pozyskanie dodatkowych środków na zadanie jest narzędziem temu służącym, a nie celem samym w sobie.

Budżet zadaniowy w gminach i powiatach województwa zachodniopomorskiego – założenia metodyczne

Przyjęta na potrzeby realizacji projektu koncepcja wdrażania budżetu zadaniowego w gminach i powiatach województwa zachodniopomorskiego opiera się na kilku założeniach.

Po pierwsze, uznano, że liczba zadań, w obrębie których umieszczone zostaną podzadania, powinna zostać ograniczona do minimum ukazującego w sposób syntetyczny zadania JST.

Po drugie, założono, że proponowany układ zadań i zdecydowanej większości podzadań ma być na tyle uniwersalny, że możliwe jest objęcie nim całości wydatków budżetowych JST bez względu na to, jak kształtuje się struktura organizacyjna samorządu lokalnego.

Po trzecie, uznano, że możliwe jest określenie specyficznych podzadań (właściwych tylko danej JST) w sytuacji, gdy ich znaczenie, skala finansowania lub umiejscowienie organizacyjne mogą być traktowane jako wyznacznik ich rangi podczas realizacji priorytetów JST. Przykładem może być prowadzenie liceum ogólnokształcącego przez gminę (w sytuacji, gdy jest to zadanie własne powiatu) czy wsparcie działalności policji (w miejscowościach turystycznych).

Po czwarte, stworzono zadanie o nazwie „Zarządzanie strukturami samorządowymi”, grupujące wydatki mające charakter ogólny (wspólny) z punktu widzenia realizacji poszczególnych zadań merytorycznych. W jego skład wchodzi zasadniczo takie obszary, jak: informatyzacja, działalność promocyjna, obsługa administracyjno-prawna urzędu gminy (starostwa powiatowego), obsługa techniczna, merytoryczna koordynacja działalności JST (funkcjonowanie organów przedstawicielskich oraz zarządzanie JST).

Po piąte, uznano, że niektóre z zadań merytorycznych powinny obejmować podzadanie o nazwie „Administrowanie zadaniem” uwzględniające wydatki związane z funkcjonowaniem wydziałów lub jednostek, których rola sprowadza się do nadzorowania realizacji danego zadania i zapewnienia należytej koordynacji poszczególnych podzadań w jego ramach. Ta kategoria wydatków obejmuje funkcjonowanie wydziału oświaty w strukturze urzędu gminy (starostwa powiatowego) czy zespołu administracyjno-oświatowego. Pozycja „Administrowanie zadaniem” jest szczególnie użyteczna w tych

obszarach działalności samorządu, które sprowadzają się na poziomie poszczególnych podzadań do wytwarzania wydatków o charakterze bezpośrednim, których beneficjentami są członkowie społeczności lokalnej. Tak więc można ją zastosować do zadań edukacyjnych, z zakresu pomocy społecznej, gospodarki komunalnej czy infrastruktury drogowej. W takiej sytuacji na całkowite wydatki budżetowe przypisane do realizacji danego zadania nie ma wpływu to, czy zarządzanie nimi koordynuje urząd (starostwo) czy też jednostka zewnętrzna.

Po szóste, wydatki na zadania i podzadania wynikają z odmiennego podziału niż układ klasyfikacji budżetowej. Przykładowo, w zadaniu „Edukacja” wyodrębniono podzadania: „Kształcenie podstawowe”, „Infrastruktura edukacji”, „Wsparcie procesu kształcenia” oraz „Rozwój i doskonalenie nauczycieli”. W zadaniu „Kształcenie podstawowe” znajdują się jedynie wydatki związane z wynagrodzeniami nauczycieli, natomiast pozostałe wydatki tego rozdziału ujęte są w innych podzadaniach, np. w podzadaniu „Infrastruktura edukacji”. Taki podejście pozwala, z jednej strony, określić wydatki o charakterze stałym – np. utrzymanie budynku, a z drugiej, wydatki związane z procesem edukacyjnym. W przypadku podzadania „Wsparcie procesu kształcenia” na wydatki składają się pozycje z kilku rozdziałów.

Po siódme, uznano, że w procesie definiowania celów i mierników na potrzeby budżetu zadaniowego konieczna jest aktywność jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za wykonywanie poszczególnych zadań. Postulat ten wykorzystuje zasadę akceptowalności mierników. Wymaga to stworzenia na poziomie każdej JST bazy mierników stanowiącej syntetyczne źródło danych o skuteczności i efektywności zadań. W pracach nad bazą mierników powinno się dążyć do:

- określenia komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za zbieranie danych na potrzeby poszczególnych mierników;
- precyzyjnego definiowania formuł obliczeniowych oraz źródeł dostępu do danych;
- używania mierników, których częstotliwość zbierania danych może być wykorzystana na potrzeby budżetowania.

Wynik prac nad stworzeniem mierników w powiatach i gminach województwa zachodniopomorskiego przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Mierniki w budżecie zadaniowym dla gmin i powiatów
województwa zachodniopomorskiego

Liczba mierników	Średnio dla gminy	Średnio dla powiatu
Ogółem	190	176
W tym: mierniki produktu	124	117
mierniki rezultatu	66	59

Źródło: opracowanie własne.

Definiowanie zadań i podzadań dla samorządu gminnego i powiatowego – ograniczenia

Prace nad wdrożeniem budżetu zadaniowego na poziomie samorządu gminnego i powiatowego wymagają sprostania pewnym uwarunkowaniom. Wynikają one z kompetencji przyznanych odpowiednią ustawą ustrojową oraz ze sposobu finansowania tego poziomu samorządu.

Po pierwsze, przypisane powiatom zadania są znacznie trudniej rozpoznawane przez mieszkańców niż w przypadku zadań realizowanych przez gminy. Proces realizacji części kompetencji powiatu kończy się wydaniem określonego rodzaju decyzji administracyjnej. Do działalności takiej należeć będzie wydawanie decyzji przez administrację architektoniczno-budowlaną. Do wyceny procesu realizacji zasadne jest więc stosowanie monitoringu czasu pracy.

Po drugie, zadania realizowane przez powiat mają w dużym stopniu charakter zlecony, w przypadku gmin zakres zadań zleconych jest mniejszy, ale wiążą się z nimi podobne problemy. Biorąc pod uwagę fakt, że wydatki na nie znajdują odzwierciedlenie w budżecie samorządu, należy je ująć w taki sam sposób jak inne – własne – zadania. Zakładając jednak, że budżet zadaniowy ma mieć charakter narzędzia usprawniającego zarządzanie finansami publicznymi i realizację zadań, można podać w wątpliwość sens takiego rozwiązania. Finansowanie zadania z dotacji celowej z budżetu państwa oznacza, że wpływ powiatu na poziom tego finansowania jest niewielki. Określenie celów, jakie mają być osiągnięte w przypadku zadań zleconych, powinno odbywać się

na poziomie podmiotu dotującego, a nie dotowanego. Budżet zadaniowy w przypadku zadań zleconych pokazuje rezultaty ich przeprowadzania, lecz wykorzystanie tej informacji do planowania finansowego w powiecie jest utrudnione. Bez wątpienia jednak informacja taka może być przydatna do określenia skali niedofinansowania.

Kolejną cechą charakterystyczną budżetu zadaniowego jest istotna rola mierników produktu i procesu, mniejsza – rezultatu. Dostarczanie usług publicznych, z punktu widzenia obywatela, odzwierciedlać może miernik rezultatu i jest to sytuacja najbardziej korzystna. W powiecie, biorąc pod uwagę charakter realizowanych działań, częściej występują mierniki odzwierciedlające ilość i jakość dostarczanych usług, a nie efekty dostarczenia. Sytuacja taka występuje np. w przypadku nadzoru budowlanego, administracji architektoniczno-budowlanej, orzecznictwa niepełnosprawności, nadzoru nad działalnością transportową i ośrodkami szkolenia.

Innym ważnym ograniczeniem wdrażania budżetu zadaniowego jest liczba jednostek organizacyjnych finansowanych z budżetu. Sprawna implementacja budżetowania zadaniowego wymaga docelowo wprowadzenia zasad zarządzania publicznego w każdej jednostce, co oznacza objęcie budżetowaniem zadaniowym w przypadku powiatu: Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie, Powiatowego Urzędu Pracy, Domów Pomocy Społecznej, Domów Dziecka, Powiatowego Inspektoratu Nadzoru Budowlanego, Powiatowej Komendy Straży Pożarnej, a w przypadku gminy: Ośrodka Pomocy Społecznej, domu kultury, biblioteki publicznej. Dodatkowo uwzględnić trzeba placówki oświatowe.

W przypadku gmin problem jest bardziej złożony ze względu na charakter zadań i formę organizacyjną jednostek (jednostki budżetowe, zakłady budżetowe, spółki komunalne) realizujących te zadania. Jako przykład można podać gospodarkę komunalną (oczyszczanie gminy, dostarczanie wody, odbiór zanieczyszczeń, cmentarz), gospodarkę mieszkaniową, ośrodki sportu i rekreacji. Istnieją dwa podstawowe rozwiązania określania wydatków na zadania prowadzone przez te podmioty. Z jednej strony, możliwe jest wskazanie w budżecie zadaniowym jedynie kwoty wydatków określonych w uchwale budżetowej – np. dotacja dla zakładu budżetowego, lecz oznacza to zniekształcenie zależności pomiędzy wydatkami a realizacją założonego celu. Z drugiej strony, możliwa jest konsolidacja gospodarki pozabudżetowej, co zapewni

rzetelność przy określeniu wydatków i poziomu osiągnięcia założonego celu, ale jednocześnie spowoduje brak spójności danych finansowych w budżecie zadaniowym i w uchwale budżetowej.

Podsumowanie

Budżetowanie zadaniowe jest narzędziem wykorzystywanym do oceny stopnia realizacji zadań publicznych, zakładającym wspieranie skuteczności, efektywności, przejrzystości i konsolidacji wydatków publicznych. Ze względu na specyfikę uregulowań prawnych proces implementacji tych rozwiązań na poziomie podsektora samorządowego jest wynikiem indywidualnych decyzji poszczególnych JST. Stąd też powodzenie prac nad budżetem zadaniowym uzależnione jest od determinacji władz samorządowych oraz zaangażowania pracowników wszystkich szczebli JST, dostrzegających konieczność zmiany dominującego dotychczas biurokratycznego modelu działania administracji na rzecz rozwiązań uwzględniających postulaty nowego zarządzania publicznego.

Literatura

- Budżet zadaniowy w Polsce*, red. T. Lubińska, Warszawa 2007.
- Dokumentacja konkursowa. Konkurs otwarty nr 3/POKL/5.2.1/2008 „Wdrażanie uprawnień zarządczych w administracji samorządowej”, MSWiA, Warszawa 2008.
- Miller J., *Samorząd w okresie wdrażania budżetu zadaniowego w Polsce*, (w:) *Wdrażanie budżetu zadaniowego*, red. M. Postuła, P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2009.
- Pismo Regionalnej Izby Obrachunkowej w Krakowie z dnia 26.10.2006, KI – 4001–1/573/06 Ustawa z dnia 8 grudnia 2006 r. o zmianie ustawy o finansach publicznych oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2006 r., Nr 249, poz. 1832.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2009 r., Nr 157, poz. 1240.

**IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE BUDGETING
IN DISTRICTS AND MUNICIPALITIES OF WESTPOMERANIAN
REGION**

Summary

The article presents the experiences in implementing performance budgeting in local self-government units of Western Pomerania. It shows the basic assumptions on which the work on the performance budgeting should be based. In the article has been emphasized the specificity of the tasks of Polish municipalities and districts determining the subjective and objective scope of performance budgeting.

Translated by Sławomir Franek